



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

Nästa destination, talent management!

– Att upptäcka och behålla talangfulla medarbetare inom
resebranschen

Caroline Bengtsson

Jenny Nilsson

Emely Svensson

Handledare:
Mikael Bergmash
Lena Eskilsson

Kandidatuppsats
VT 2012

Sammanfattning

Titel: Nästa destination, talent management! – Att upptäcka och behålla talangfulla medarbetare inom resebranschen

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2012

Examinationsdatum: 29 maj 2012

Författare: Caroline Bengtsson, Jenny Nilsson & Emely Svensson

Handledare: Mikael Bergmash & Lena Eskilsson

Nyckelord: Talent management, talang, konkurrensfördelar och turismbranschen

Problem: Dagens komplexa ekonomi med ökad mobilitet av arbetskraft har lett till ökad konkurrens om talangfulla medarbetare samt till att välutbildad och skicklig arbetskraft efterfrågas i allt större utsträckning. De här faktorerna har drivit fram den nya HR- strategin, talent management som berör identifiering, attrahering, utveckling och bibehållning av talanger. Då turismbranschen kännetecknas av lågutbildad arbetskraft och hög personalomsättning, bidrar det till att branschen har svårt att attrahera och behålla välutbildade talanger, vilket idag anses vara en viktig källa till konkurrenskraftiga fördelar.

Syfte: Med utgångspunkt i den ökade rörligheten på arbetsmarknaden undersöka om högutbildad arbetskraft efterfrågas av svenska reseföretag och huruvida reseföretagen engagerar sig i att attrahera och behålla värdefulla medarbetare. Således vill vi även undersöka om talent management är ett känt begrepp och om det har någon relevans för branschen.

Metod: En kvalitativ undersökningsmetod där kvalitativa intervjuer har genomförts med några svenska reseföretag och universitetslektorn vid institutionen för service management, samt dokumentstudier.

Resultat: Uppsatsen har funnit att högre utbildning inte efterfrågas av företag inom den svenska resebranschen, varken vid rekrytering eller vid avancemang inom organisationen. Det har även framkommit att företag inom den svenska resebranschen har svårt att definiera en talang samt att ingen idag arbetar med talent management. Däremot finns ett intresse för strategin och uppsatsen har även funnit att talent management kan anses relevant inom turismbranschen och således öppnar uppsatsens resultat upp för vidare forskning inom ämnet.

Förord

Yes, boomshakalack där satt den!

Så kändes det när vi slutförde vårt examensarbete. Genom dessa ord vill vi tacka alla som har varit vid vår sida under uppsatstiden, stöttat oss och kommit med goda råd.

Först av allt vill vi tacka Sara Lönnberg, Christoffer Gillborg, Ebba Gustafsson, Charlotta Junger, Camilla Sundqvist och Jan-Henrik Nilsson som tog sig tid att bli intervjuade. Vi är oerhört tacksamma för ert positiva bemötande och att ni ville dela med er av era erfarenheter.

Därefter önskar vi rikta en tanke till våra handledare Mikael Bergmash och Lena Eskilsson för vägledningen genom arbetets gång.

Vidare vill vi ge ett stort tack till Cecilia Hallström, Hadar Hallström och Katrin Svenson som korrekturläst vårt examensarbete och kommit med hjälpsamma råd och tips.

Vi ska nu ta med Er på en resa genom vår uppsats. Så sitt ner i båten och njut av utsikten, nästa destination – talent management!

Helsingborg den 22 maj 2012

Caroline Bengtsson, Jenny Nilsson & Emely Svensson

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Problemområde.....	3
1.3 Syfte och frågeställningar	4
1.4 Disposition.....	5
2. Metod.....	6
2.1 Val av studieobjekt	6
2.2 Litteratursökning.....	6
2.2.1 Val av litteratur.....	7
2.3 Val av metoder.....	7
2.3.1 Kvalitativ intervju.....	8
2.3.2 Dokumentstudier	9
2.4 Urval.....	9
2.4.1 Fallföretag.....	9
2.4.2 Respondenter	10
2.5 Tillvägagångssätt intervjuer.....	11
2.6 Avgränsningar.....	12
3. Teoriam	13
3.1 Resans början - att inse värdet av mänskliga resurser	13
3.1.1 En bransch där mänskliga resurser är avgörande	14
3.2 Vem är en talang?	14
3.3 Talent management - att prioritera de talangfulla.....	16
3.3.1 Ett oklart begrepp?.....	17
3.3.2 Eller ett nytt sätt att vinna konkurrensfördelar på?.....	17
3.4 Ett långsiktigt strategiskt fokus	18
3.4.1 Rekrytera utefter värderingar	18
3.4.2 Erbjudna värde för de anställda	19
3.4.2.1 Visa omtanke	20
3.5 Erbjudna karriärmöjligheter.....	21
3.5.1 Karriär inom turismbranschen	21
3.5.2 Erbjudna kontinuerligt lärande.....	22
3.5.3 ... och ett brett utbud av utvecklingsmöjligheter	23
3.6 Finna ersättare till nyckelpositioner	23
3.6.1 Vara förberedd och inte stöta på en lucka.....	24

4. Analys	25
4.1 Konkurrenskraftiga fördelar i stort och smått.....	25
4.2 Talangfull medarbetare inom resebranschen.....	26
4.2.1 Akademisk utbildning för en talang?.....	27
4.3 Ett intressant begrepp	28
4.3.1 Ett nytt tankesätt.....	29
4.3.2 En värdefull position.....	30
4.4 Viktiga värderingar	31
4.4.1 Betydelsen av korrekt information	31
4.4.2 Att attrahera genom att skapa positiva förväntningar	33
4.4.3 Rykte som en bra arbetsplats.....	34
4.4.4 Att hitta balansen	35
4.4.5 Det lilla extra	36
4.5 Möjlighet till karriär	36
4.5.1 Behov av akademisk utbildning för att klättra	37
4.5.2 Resebranschen som en språngbräda	38
4.5.3 Hur ser karriärklättringen ut?.....	39
4.5.4 Utvecklingsmöjligheter inom resebranschen.....	39
4.5.5 Utveckling kontra karriärklättring	40
4.6 Kategorisera för att hitta och motivera talanger	41
4.6.1 Talangpooler för att kontinuerligt utveckla talanger	41
5. Slutdiskussion	43
5.1 Land i sikte	43
5.1.1 Nästa destination, talent management!	46
5.2 Resan fortsätter	47
5.2.1 Till nya oupptäckta destinationer.....	47
6. Källförteckning	48
Bilaga1. Semistrukturerad intervjuguide till fallföretag	
Bilaga 2. Semistrukturerad intervjuguide Jan-Henrik Nilsson	

För mycket länge sedan begav sig Christofer Columbus ut på Atlanten med sitt flaggskepp tillsammans med sin besättning för att finna en ny sjöväg till Indien. Flera gånger under den långa resans gång uppstod fara för att matroserna skulle göra uppror på grund av missnöje och rädsla. Columbus lyckades lugna sin besättning genom lovord och förklaringar, och när fåglar och landväxter som drev i vattnet kunde urskiljas, förstod besättningen att de närmade sig fastland. Skeppet nådde slutligen fram, men det var inte Indien. Columbus hade upptäckt Amerika (Wikipedia, n.d.).

Likt Columbus seglar företag idag ute på det stora organisationshavet i hopp om att finna nya sätt att konkurrera på marknaden. Organisationernas besättningar blir allt mer avgörande för dess framgång och det har blivit allt viktigare att se till att individerna inte upplever missnöje. Genom att kaptenen erhåller kunskap kring hur besättningen bör hanteras för att uppnå bästa resultat möjliggör han att skeppet styr mot nya utforskade destinationer.

* Den här berättelsen är påhittad av oss författare för att illustrera uppsatsens problemområde.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle har den globala arbetsmarknaden växt. Fler och fler arbetsgivare vänder sig till utlandet för att attrahera medarbetare vilket har lett till en ökad internationell konkurrens. Gränserna mellan organisationer har blivit allt mer genomträngliga, vilket har resulterat i både bättre samarbete företag emellan och en förhöjd intensitet i konkurrensen om talangfull personal. Till skillnad från tidigare då människor ofta stannade på en arbetsplats livet igenom byter arbetstagare i dag arbete allt oftare, vilket har gjort att arbetskraften är mer mobil än tidigare (Christensen Hughes & Rog, 2008; Florida, 2002; Hatum, 2010; Reed, 2001).

Arbetskraften som kliver in på marknaden idag har värderingar som skiljer sig från tidigare generationers (Guthridge et al., 2008; Hatum, 2010). Idag är det mer en regel än ett undantag att den nya generationen som ska in på arbetsmarknaden inte stannar inom ett och samma företag under en längre period, utan istället för att arbeta sig uppåt inom organisationen rör de sig i sidleds till nya organisationer (Florida 2002; Guthridge et al., 2008). Den här generationen kräver även mer av sin arbetsmiljö och är den grupp som är mest benägna att lämna en arbetsplats om de är missnöjda (D'Annunzio-Green, 2008). De kräver mer flexibilitet, professionell frihet, högre belöningar och bättre balans mellan arbete och privatliv än vad den äldre generationen efterfrågar. Det är inte bara arbetstagarna som kräver mer utan den komplexa ekonomin har lett till att även arbetsgivarna efterfråga välutbildad och skicklig arbetskraft (Baum, 2008; Chambers et al., 1998). Earl (2003) pekar på att organisationer befinner sig i en svår situation där konkurrensen om talangfulla medarbetare aldrig varit hårdare och inte heller varit mer avgörande för deras framgång.

Många arbetsgivare anser själva att deras anställda är deras största källa till konkurrensfördelar (Barney & Wright, 1998). Trots det här påståendet anser Guthridge et al. (2008) att många företag idag är lika oförberedda för utmaningen att hitta, motivera och behålla värdefulla anställda som för tio år sedan. Strack et al. (2007) framhåller att en framtida nyckelutmaningar inom human resource management kommer vara att hantera talang. De menar att det i nuläget är brist på talangfulla personer och tillvaratagande av talang bland företag runt om i världen. De åtgärder Strack et al. (2007) anser företag bör göra är att identifiera, attrahera, utveckla och behålla talanger inom företaget. De här faktorerna är grundstenar i den relativt nya strategin talent management som under de senaste åren har fått

ett stort antal utövare och ett ökat akademiskt intresse (Lewis & Heckman, 2008; Christensen Hughes & Rog, 2008). Christensen Hughes och Rog (2008) belyser att attrahering och bibehållning av talanger är ett utav dagens mest kritiska problem för organisationer. Faktorer som demografiska förändringar, globalisering och ett kunskapsintensivare samhälle manar organisationer till att ta begreppet talang mer seriöst (Guthridge et al., 2008).

1.2 Problemområde

Turismbranschen har länge kännetecknats av lågutbildad arbetskraft och hög personalomsättning vilket resulterat i ett allmänt synsätt där arbetet betraktas innefatta ett lågt värde och kräva få kunskapsdrivna egenskaper (Baum, 2008). Med grund i de samhällsförändringar som skett poängterar Chambers et al. (1998) att den komplexa ekonomin lett till att välutbildad och skicklig personal efterfrågas. Enligt Schoug (2003) finns det idag föreställningar om ett ökat behov av högutbildad arbetskraft, och att högre utbildningar och kompetenser ter sig som behörighetskrav i det nya arbetslivet.

Turismbranschen är enligt FN-organet UNTWO (World Tourism Organization) idag är en av världens största sektorer (Terpstra, 2011). Trots det visar studier som gjorts att utbildningsnivån inom turismbranschen är skandalöst låg (Hjalager & Andersen, 2001). Hjalager och Andersen (2001) poängterar att trots det faktum att de flesta uppgifter och funktioner inom turismbranschen är mindre krävande, vinner även turismbranschen på att anställa högutbildad personal. Inom branschen är personalens prestationer av stor vikt då arbetsintensiteten är hög vid kundmötet och förväntningen på att excellent kundservice presteras är mycket hög (Christensen Hughes & Rog, 2008). Således är de anställda en viktig mekanism för att erhålla konkurrenskraftiga fördelar, vilket bidrar till att det är väsentligt för företag inom turismbranschen att ha kvalificerade, entusiastiska och engagerade medarbetare (Kusluvan & Kusluvan, 2000). Enligt D'Annunzio-Green (2008) gäller det att identifiera och behålla de unika individer organisationen anser vara värdefulla just för dem, således deras talanger. Däremot framhåller Baum (2008) att talanger inom turismbranschen förmodligen inte beskrivs på samma sätt som inom andra branscher eftersom fokus ligger på hur tjänsten levereras till kunden och innefattar utöver tekniska kompetenser även en rad emotionella aspekter.

Problematiken inom turismbranschen då den generellt karaktäriseras av arbeten med låg kompetens är enligt Baum (2008) att det är svårt att attrahera välutbildade talanger. Få

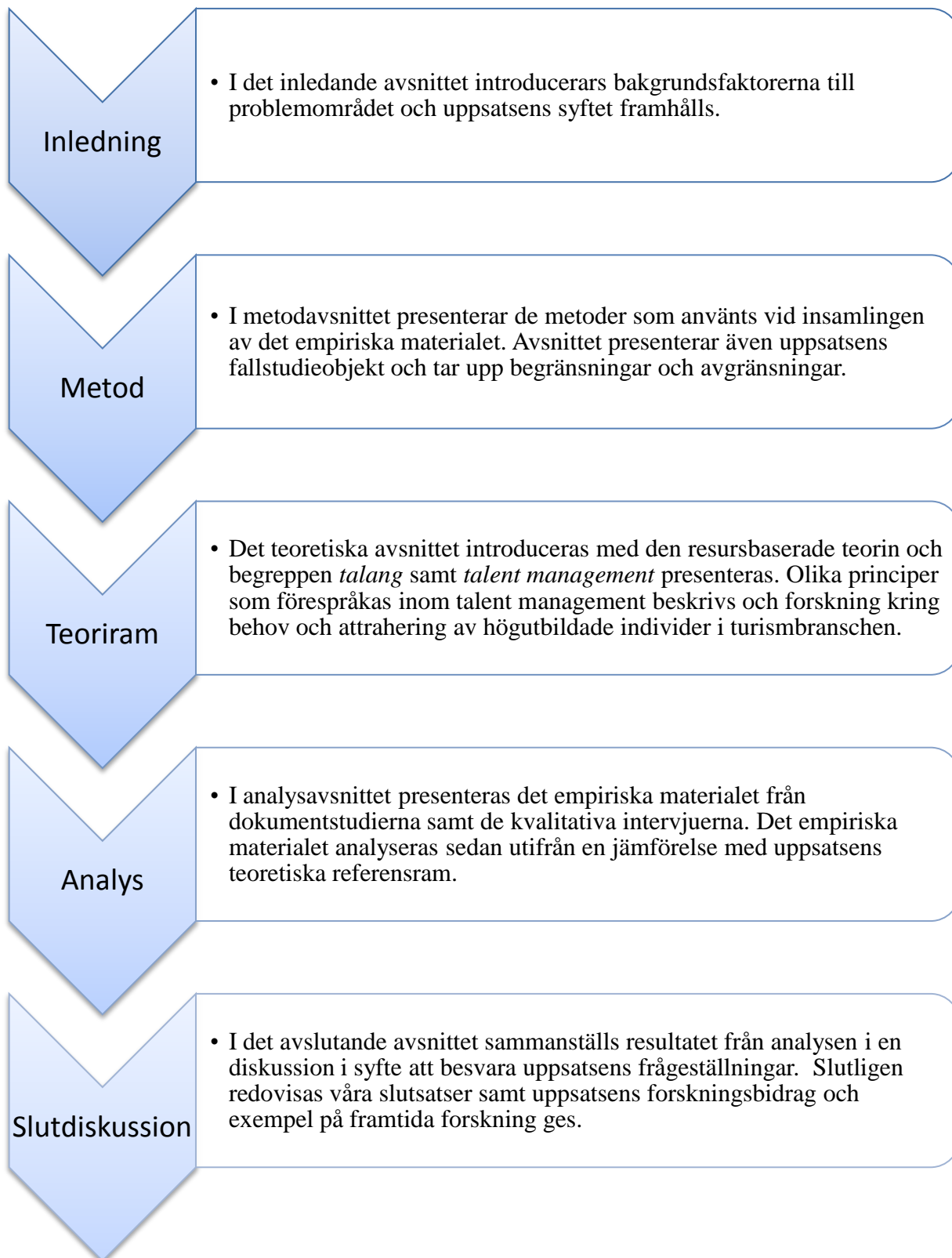
befordringsmöjligheter bidrar även till att sektorn har problem att locka till sig människor med hög ambitionsnivå. Enligt Hjalager och Andersens (2001) undersökning tenderar många högutbildade att se ett arbete inom turismbranschen som en bra erfarenhet att ta med sig till andra branscher. När branschen inte anses som ideal att arbeta i eller göra karriär inom blir attrahering och bibehållande av personal således en stor utmaning (Hjalager & Andersen, 2001). Det har även visat sig att många inom turismbranschen accepterar den höga personalomsättningen som ett faktum snarare än något de kan påverka, vilket i sin tur har resulterat i att fokus ofta läggs på att reducera arbetskostnader istället för att satsa på att behålla personalen (Christensen Hughes & Rog, 2008; Baum, 2008). Attrahering och bibehållning av talanger anses vara ett av dagens mest kritiska problem och talent management betonar vad chefer inom alla organisationer bör engagera sig i – att identifiera, attrahera, utveckla och behålla sina värdefullaste medarbetare, således sina talanger (Hatun, 2010; Vaiman & Vance, 2008; Guthridge et al., 2008). Frågan är om organisationer inom turismbranschen ens anser det relevant att satsa resurser på att behålla talangfulla medarbetare. Tidigare forskningen inom talent management fokuserar främst på att undersöka hur strategin kan tillämpas i tillverkningsföretag i större utsträckning än företag inom servicebranschen, och det finns desto färre författare som har undersökt hur talent management skulle kunna påverka turismbranschen (jmf. Hatun, 2010; Michaels et al., 2001; Berger & Berger, 2004). Det leder oss vidare till uppsatsens syfte och frågeställningar.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt i den ökade rörligheten på arbetsmarknaden undersöka om högutbildad arbetskraft efterfrågas av svenska reseföretag och huruvida reseföretagen engagerar sig i att attrahera och behålla värdefulla medarbetare. Således vill vi även undersöka om talent management är ett känt begrepp och om det har någon relevans för branschen. För att möjliggöra syftet kommer följande frågeställningar vara utgångspunkt i uppsatsen:

- 1) *Vilken betydelse har en högre utbildning för en talangfull person inom den svenska resebranschen?*
- 2) *Hur definierar, attraherar och behåller företag inom den svenska resebranschen talangfulla medarbetare?*
- 3) *Vilken inställning har svenska reseföretag till talent management?*

1.4 Disposition



2. Metod

Följande metodavsnitt syftar till att presentera det arbetssätt vi tillämpat vid insamlingen av det empiriska materialet. Inledningsvis motiveras valet av studieobjekt och följs av vårt metodval samt en beskrivning av tillvägagångssättet avseende litteraturinsamling och dokumentstudier. Därefter presenteras uppsatsens fallföretag och respondenter samt en beskrivning av tillvägagångssättet av de kvalitativa intervjuerna. Avslutningsvis förs en diskussion kring de avgränsningar vi valt att göra.

2.1 Val av studieobjekt

Genom vårt intresse för human resource management inom servicesektorn och framförallt turismbranschen, valde vi att studera litteratur och artiklar inom områdena *human resource management* och *contemporary tourism*. De här termerna ledde oss vidare in på det relativt nya begreppet *talent management* som vi blev nyfikna på och valde att studera närmre. Efter en överskådlig blick av en mängd talent management litteratur bildade vi en uppfattning om att många forskare förutspår talent management som en framtida källa till en varaktig konkurrensfördel. Då begreppet är relativt nytt och av stort akademiskt intresse valde vi att undersöka om svenska reseföretag inom turismbranschen arbetar med principer som kan kopplas till talent management. Då rese- och transportbranschen med resebyråer, researrangörer och transportörer, enligt den senaste statistiken från tillväxtverket, är den näst största sektorn inom turismindustrin (Terpstra, 2011) anser vi resebranschen vara av intresse.

2.2 Litteratursökning

För att bygga upp en grund för vår uppsats samt skapa kunskap kring tidigare forskningsområden som berör talent management gjorde vi en omfattande litteratursökning. En sökning på begreppet talent management ledde oss vidare in på sökorden *Talent*, *Generation Y* och *Competitive Advantage*, vilka var regelbundet återkommande i de artiklar och böcker som berörde talent management. För att få en uppfattning om turismbranschens karaktär och finna eventuella kopplingar till begreppen talang och talent management sökte vi även på *Contemporary Tourism* och *Tourism Employment*. De databaser vi använde i vårt sökarbete var framförallt *Google Scholar*, *Summon* och *Libhub*. För att värdera trovärdigheten i artiklarna kontrollerade vi bland annat vilka forskare och tidigare artiklar författaren referat till samt hur många som tidigare citerat artikeln. Stegvis upplevde vi att många liknande teorier återkom och samma författare återfanns i artiklarnas och böckernas referenslista vilket gjorde att vi slutligen kände en mättnad och kunde greppa och börja utforma vår teoriram.

2.2.1 Val av litteratur

Den litteratur och de författare vi valde att ha som grund i vår uppsats och vårt resonemang var bland annat ”*The War for Talent*” (1998) av Chambers et al. då den var bland de första artiklarna som belyste problemet med att behålla talangfulla medarbetare och därför anses vara startskottet för talent management enligt en rad författare. För att få stor kunskap och en djup förståelse kring talent management läste vi mycket litteratur kring ämnet och fann att Hatums ”*Next generation talent management*” (2010) var speciellt relevant då det är en aktuell bok som djupgående går in på vårt studieområde och blev därmed en viktig grundsten i vår uppsats. Hatum (2010) utgår från tidigare forskning inom ämnet och refererar ofta till de författare vars artiklar vi läst. På så sätt ansåg vi att boken bidrar till en djupare förståelse då informationen var mer gedigen än i en artikel. Även Lewis och Heckmans ”*Talent management; A critical review*” (2006) har utgjort viktig del i vår uppsats då vi ansåg det extra viktigt med ett kritiskt synsätt på ett nytt begrepp.

Vi har refererat till författare som skriver för konsultföretaget The McKinsey Quarterly (Chambers et al., 1998 och Guthridge et al., 2008). Vi har även använt oss av en konsultrapport från Boston Consulting Group (Strack et al., 2007). Vi var väl medvetna om att det fanns en risk att konsultföretagen skrev utifrån ett vinstintresse, men vi upplevde att det var trovärdiga källor då de återkom i en rad artiklar skrivna av andra författare inom den akademiska forskningen. Eftersom konsultföretagen är insatta i delar som berör uppsatsens ämnesområde resonerade vi att de är värdefulla källor som sedan styrktes med annan forskning.

2.3 Val av metoder

För att besvara våra frågeställningar valde vi att fokusera på en kvalitativ undersökning av en rad svenska resebolag. Syftet med en kvalitativ undersökning var att ge oss en inblick i fallföretagens arbete med human resource management för att på så sätt bidra till uppsatsens djup. Att arbeta med en kvalitativ undersökning var att föredra eftersom det enligt Bryman (2008) ger en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik. En kvalitativ undersökning ger även en kunskapsteoretisk ståndpunkt, vilket menas att den är tolkningsinriktad och där tyngden ligger på en förståelse av den sociala verkligheten i fråga hur deltagarna i en viss miljö tolkar verkligheten. Liknande ger en kvalitativ undersökning även en ontologisk ståndpunkt, vilket innebär att sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer (Bryman, 2008). Forskare inom den kvantitativa forskning kan

kritisera kvalitativa undersökningar då de anses vara alltför impressionistiska och subjektiva. Med det här menar forskarna att kvalitativa resultat ofta bygger på forskarnas ofta osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt (Bryman, 2008). Den här kritiken hade vi i åtanke i vår undersökning då vi försökte vara objektiva i både utformning av våra kvalitativa intervjuer samt vid analys av fallföretagens hemsidor.

2.3.1 Kvalitativ intervju

Då vi valde att använda oss av kvalitativa undersökningsmetoder blev kvalitativa intervjuer den mest centrala metoden i vår uppsats eftersom vi ansåg att det var den metod som bäst kunde ge oss en inblick i våra fallföretags personalarbete och på så sätt besvara vår frågeställning. Det centrala med en kvalitativ intervju är att låta respondenten få berätta sin historia på sitt eget sätt och intervjuaren ska vara en god lyssnare (Ryen, 2004). Huvudprincipen är att komma åt relevanta händelser och väsentliga handlingar från respondentens sida (Ryen, 2004). Bryman (2008) beskriver två huvudtyper av kvalitativa intervjuer; ostrukturerad intervju och semistrukturerad intervju. Vi använde oss av en semistrukturerad intervju då vi i vår intervjuguide hade en lista över förhållandevis specifika teman som berördes under intervjuens gång (se bilaga 1 & 2), Med den här metoden har respondenterna enligt Bryman (2008) stor frihet att utforma svaren med sina egna ord och frågor som inte finns med i intervjuguiden får även ställas. Under en semistrukturerad intervju lämnas även utrymme för ovanliga eller oförutsedda svar och reaktioner.

Intervjuguiden utformade vi utifrån vår teoriram och vi valde att ha en stark förhandsstruktur med välformulerade frågor i tre olika kategorier. Anledningen till att vi valde en stark förhandsstruktur var för att inte förbigå några av de frågeställningar vi hade och inte ville riskera att glömma bort eller missa viktiga frågor. Ryen (2004) beskriver att det finns en risk att inte fånga upp viktiga fenomen om de inte ingår i intervjuguiden, samt kan intervjuaren med en utarbetad förhandsstruktur undvika att samla in en mängd överflödlig information. Vi valde att basera våra intervjuer på en rad öppna frågor eftersom vi ville få en inblick i respondenternas arbete och tänkesätt då vår uppsats bygger på huruvida reseföretag engagerar sig i att attrahera och behålla värdefulla medarbetare. Enligt Ryen (2004) bör frågorna formuleras generell, utan att peka åt någon riktning och en fråga får aldrig ge orden till det svar den ber om. De här riktlinjerna hade vi i åtanke när vi formulerade våra intervjufrågor för att få så sanningsenliga svar som möjligt. Under intervjun ställdes även en rad följdfrågor som

knöt an till det respondenterna sagt vilket enligt Bryman (2008) är mycket givande vid en semistrukturerad intervju.

2.3.2 Dokumentstudier

Vi har även gjort en dokumentstudie där vi analyserat fallföretags hemsidor. Metoden vi använde var en kvalitativ innehållsanalys. Vid en sådan metod sker ett sökande efter bakomliggande teman i det material som analyseras (Bryman, 2008). Då fallföretagens hemsidor studerades låg fokus på den information som riktade sig till potentiella medarbetare för att på så sätt kunna bidra till att besvara den frågeställningen som berör hur svenska reseföretag attraherar värdefulla medarbetare. Informationen som var riktad till potentiella medarbetare skulle kunna vara skriven i marknadsföringssyfte, vilket gjorde att vi ansåg att materialet var en bra källa då vi bland annat var intresserade av att ta reda på hur fallföretagen marknadsför sig som arbetsgivare. När Internet används som objekt för analys finns det enligt Bryman (2008) en del punkter att betrakta, såsom hantering av vald sökmotor, val av sökord och uppdatering av webbsidor. Även Leth och Thurén (2000) trycker på att kunskapsökning på Internet kräver i förhållande till tidigare kunskapsökning större skepticism och större nyfikenhet vilket vi tog hänsyn till när vi analyserade fallföretagens hemsidor.

2.4 Urval

Urvalet vi valde att använda oss av var ett målstyrt urval, vilket går ut på att välja ut olika enheter med anknytning till de frågor som formulerats. Vi gjorde ett urval av olika organisationer med koppling till de forskningsfrågor vi utformat. I regel sker ett målstyrt urval i flera nivåer, där vi först valde vilka organisationer vi var intresserad av (Bryman, 2008). Därefter gick vi en nivå lägre i vårt målstyrda urval där vi bestämde oss för vilken person inom organisationen vi tyckte var ämnad för att bäst ge svar på våra undersökningsfrågor, vilken blev vår respondent. Grunden av den här typen av urvalsmetod är av strategiskt slag och omfattar ett försök att skapa överensstämmelse mellan undersökningsfrågor och urval. Urvalen görs med andra ord utifrån en önskan om att intervjua personer som är relevanta för undersökningsfrågorna (Bryman, 2008).

2.4.1 Fallföretag

Vi valde undersöka en rad företag inom den svenska resebranschen. Uppsatsens fallföretag består av Fritidsresor, Nazar, STS språkresor, STS Alpresor samt SkiStar. Vi önskade en blandning av ledande företag i olika storlekar inom olika resområden för att få olika

perspektiv och på så sett få en bredd i uppsatsen. De utvalda fallföretagen ansåg vi bidra till att till viss del representera den svenska resebranschen som vårt syfte var att undersöka. Fallstudierna på de utvalda organisationerna bidrog till en förståelse och en inblick i hur svenska researrangörer arbetar med sin personal. Nedan följer en kort presentation av fallföretagen samt vilka tjänster de erbjuder.

Fritidsresor ingår i TUI koncernen och är Sveriges största researrangör, då de i dagsläget har resebranschens högsta omsättning på 8 742 243 tkr (Årsred. Fritidsresor, 2010). Företaget arrangerar och säljer främst charterresor till sol- och baddestinationer (Fritidsresor 1, n.d.).

Nazar ingår även de i TUI koncernen och är ett relativt nytt och betydligt mindre reseföretag. De är ett nischat företag då de är specialiserade på lyxcharter till Turkiet med All-inclusive. (Nazar 1, n.d.). Nazar omsatte enligt senaste årsredovisning 648 712tkr (Årsred. Nazar, 2011).

STS Språkresor är grundstenen för resekoncernen STS Sverige. De erbjuder språkresor samt arrangerar High School år och längre utlandsvistelser för ungdomar. Företaget är etablerat i hela världen men har störst utbud av språkresor till England (STS Språkresor 1, n.d.). Deras senaste omsättning uppgick till 307 465 tkr (Årsred. STS Språkresor, 2010).

STS Alpresor är en senare satsning inom STS Sverige och bedriver charterverksamhet till skidorter i Alperna. De erbjuder även vandringsresor i Alperna på sommaren (STS Alpresor 1, n.d.). Företaget omsatte vid senaste bokslut 459 948 tkr (Årsred. STS Alpresor, 2010).

SkiStar äger och driver fem alpindestinationer i Sverige och i Norge och står för den största delen av vinterresor i Sverige (SkiStar 1, n.d.). Företaget omsatte 1 574 177 tkr vid senaste bokslut (Årsred.SkiStar, 2011).

2.4.2 Respondenter

De personer vi valde att intervjua på respektive företag var personer med personalansvar. Vi ansåg att de här personerna var de som bäst skulle kunna beskriva de metoder företagen arbetar med för att attrahera och behålla sin personal. Bryman (2008) beskriver att ett av de problem kvalitativa forskare ställs inför är svårigheten att avgöra hur många respondenter som krävs för att uppnå en teoretisk mättnad. Vidare menar han att problemet inte blir bättre av det faktum att det saknas detaljerade kriterier för att avgöra när eller om en teoretisk mättnad är uppnådd. Vårt syfte med uppsatsen var inte att reda på huruvida metoderna implementeras eller fungerar inom företagen, utan vi var enbart intresserade av att ta reda på vilka metoder företagen arbetar med, därför ansåg vi att en person från varje företag skulle räcka för att besvara vår frågeställning och därmed upplevde vi en mättnad.

Våra intervjupersoner har inkluderat:

Sara Lönnberg: Overseas Operation Manager, Fritidsresor. Intervju, 120420, kl. 14.00–15.00

Christoffer Gillborg: HR-Adviser/Financial Admin, Nazar. Intervju, 120424, kl. 15.10–16.05

Ebba Gustafsson: Personnel Coordinator, STS Alpresor. Intervju, 120423, kl. 10.00–11.00

Charlotta Junger: Recruitment Manager, STS Språkresor. Intervju, 120423, kl. 11.40–12.40

Camilla Sundqvist: Personalansvarig i Sälen, SkiStar. Intervju, 120427, kl. 08.30–09.30

För att stärka vår bakgrund och vårt problemområde valde vi även att utföra en kvalitativ intervju med **Jan-Henrik Nilsson** som är universitetslektor vid institutionen för Service Management på Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Intervjun genomfördes den 16 april 2012 klockan 15.07–16.09. I egenskap av en av de personer som medverkade till att starta upp en Service Management utbildning med turisminriktning, ansåg vi att han skulle kunna stärka vår teori och bakgrund genom att bidra med information kring varför en akademisk utbildning inom turism skulle kunna vara aktuell.

2.5 Tillvägagångssätt intervjuer

För att nå lämpliga intervjupersoner valde vi att mejla ut en förfrågan om en intervju samt en beskrivning av huvudområdena i vår uppsats till de företag vi önskade ha med i vår uppsats. Vi upptäckte ganska snabbt att det här åtagandet inte gav den respons vi önskade på den korta tid vi disponerade och vi valde då att ringa upp samtliga företag och inriktade oss då på personalansvariga på respektive företag. Vi upplevde att finna lämpliga intervjupersoner var en omfattande process som var mycket tidskrävande, men slutligen kände vi oss nöjda över de intervjuer vi lyckats boka in och kände att det var värt den tid och ansträngning det krävde.

Vår ambition var att genomföra personliga intervjuer med samtliga intervjupersoner. Intervjun med Jan-Henrik Nilsson utfördes på Campus Helsingborg och intervjuerna med STS Alpresor, STS Språkresor samt Nazar gjordes på respektive företags huvudkontor. Övriga intervjuer skedde över telefon då avståndet till deras huvudkontor i förhållande till den tid vi hade inte var optimal. Sturges & Hanrahan (2004) påstår att det inte är någon märkvärdig skillnad på att göra en intervju via telefon eller vid ett personligt besök. Vissa aspekter bör man dock ha i åtanke när man väljer om intervjun ska genomföras via telefon eller ett personligt besök. Det vi hade i åtanke då vi genomfört telefonintervjuer var att vi inte kunde se respondenternas kroppsspråk och därigenom inte kunde läsa av minspel och gester. En annan aspekt att tänka på vid en telefonintervju är att det kan finnas tekniska svårigheter när

det gäller att spela in en telefonintervju, då det krävs särskild utrustning och det finns en risk för störningar såsom inkommande samtal (Bryman, 2008). Det här var vi medvetna om och säkerställde att inga inkommande samtal skulle kunna nå linjen vi hade intervjun på, vi garanterade även vår inspelning genom att använda två olika ljudupptagare i form av våra mobiltelefoner. Innan vi startade inspelningen meddelade vi intervjupersonerna att vi önskade spela in intervjun och fick deras godkännande vilket vi ansåg viktigt för att intervjuperson skulle känna ett företroende för oss. Den inspelade intervjun transkriberades sedan för att möjliggöra utförandet av en kvalitativ analys.

2.6 Avgränsningar

talent management är ett mångfacetterat begrepp och saknar i dagsläget en enhetlig definition och tydliga riktlinjer. Vi är väl medvetna om det här och har därför valt att avgränsa oss till attraherandet och bibehållandet av talangfulla medarbetare. De områden vi valt att lägga fokus på är de som uppkommit i störst utsträckning i den litteratur vi studerat. Uppsatsens mål är inte att skapa en definition av talent management eller undersöka hur strategin kan implementeras i företag. Vår ambition är inte heller att jämföra eller värdera de olika fallföretagens metoder, utan vi har valt att fokusera på *hur* reseföretag inom turismbranschen arbetar internt för att attrahera och behålla talangfulla medarbetare.

3. Teoriram

I följande teoriavsnitt introduceras den resursbaserade teorin, som anses ligga till grund för talent management. Därefter beskrivs begreppet talang samt kommer grundtankarna och kritiken till talent management presenteras. För att skapa en djupare förståelse kring attrahering och bibehållning av värdefulla medarbetare kommer olika principer som förespråkas av forskare som skriver om talent management, slutligen framhävas. Även forskning kring behov och attraktion av högutbildad arbetskraft inom turismbranschen behandlas i följande avsnitt.

3.1 Resans början - att inse värdet av mänskliga resurser

Akademiker och ledare har under många år försökt förstå vilka faktorer som leder till lönsamhet och framgång för en organisation. Genom dagens ökade konkurrens om marknadsandelar och kunder har den resursbaserade teorin växt fram (Barney, 1995). Resursbaserad teori bygger i grunden på att organisationer ska undersöka vad de har för interna resurser istället för att söka externt (Barney & Wright, 1998). Barney (1995) påpekar att det är viktigt för organisationsledningen att identifiera och utveckla strategiskt viktiga resurser, för att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar. Barney och Wright (1998) har delat in organisationens resurser i tre områden; fysiska, organisatoriska och mänskliga resurser. Human resource (HR), alltså mänskliga resurser, är människors färdigheter och kunskaper, vilket bidrar till ett ökat värde för den tjänst eller vara människan levererar. De här kunskaperna tar form i både fysiska och psykiska färdigheter (NE: Humankapital, 2012). Human resource management (HRM) är hantering av personalfrågor, hur och vilka metoder som bör användas för att göra organisationens mänskliga resurser till en konkurrenskraftig fördel (Granberg, 2003). I sökandet efter strategiskt viktiga resurser bör organisationer tänka på att resurserna bör vara värdefulla, sällsynta, icke imiterbara och omöjliga för konkurrenter att substituera (Barney, 1995). Med grund i den resursbaserade teorin betonar Barney och Wright (1998) att den ultimata strävan för en HR-avdelning bör vara att förse organisationen med värdefulla medarbetare. Det här görs genom att utveckla medarbetare som är kunniga samt motiverade att leverera högkvalitativa produkter och tjänster, och hanterar kulturen inom organisationen för att på så sätt uppmuntra lagarbete och förtroende, vilket tillför värde för organisationen (Barney & Wright, 1998).

Chambers et al. (1998) anser att värdefulla medarbetare varit den mest underhanterade organisationstillgången under flera år. Mänskliga resurser har enligt dem inte prioriterats lika

högt som de fysiska och organisatoriska resurserna inom organisationer, vilket de anser organisationer bör lägga stor vikt vid för att vinna varaktiga konkurrensfördelar på marknaden. Talent management fokuserar på hur en organisation kan frambringa och behålla sina mänskliga resurser samt betonar vad chefer inom alla organisationer bör engagera sig i – att utveckla strategier för att identifiera, attrahera, utveckla och behålla organisationens talanger (Hatun, 2010; Guthridge et al., 2008; Vaiman & Vance, 2008). Ordet ”talang” i talent management förmedlar enligt Vaiman och Vance (2008) en känsla av viktiga förutsättningar för värde, sällsynthet och svårimiterbarhet samt visar på det tydliga och dyrbara värdet av mänskliga resurser, som inte ska tas för givet eller slösas bort.

3.1.1 En bransch där mänskliga resurser är avgörande

Inom turismbranschen är de mänskliga resurserna extra viktiga eftersom branschen karaktäriseras av mycket hög arbetsintensitet, särskilt i ”sanningens ögonblick” då förväntningen på att excellent kundservice presteras är mycket hög (Christensen Hughes & Rog, 2008). Då tjänsten köps och konsumeras samtidigt är standarden på servicen av yttersta vikt, vilket bidrar till att det är väsentligt för företag inom turismbranschen att ha kvalificerade, entusiastiska och engagerade medarbetare (Kusluvan & Kusluvan, 2000). Ett problem i branschen är dock att behålla personal eftersom den inte ses som ideal att arbeta inom (Christensen Hughes & Rog, 2008). Turismbranschen karaktäriseras av bland annat, låg status, dåliga arbetsförhållande och få befordringsmöjligheter vilket kan vara en bidragande faktor till den höga personalomsättningen (Ainsworth & Purss, 2009; Hjalager & Andersen, 2001). Turismbranschen har även låg utbildningsnivå och branschen skulle kunna vinna på att få fler akademiskt utbildade medarbetare (Hjalager & Andersen, 2001). Kusluvan och Kusluvan (2000) trycker på att då de anställda är en viktig mekanism för att erhålla konkurrensfördelar, är det centralt att få potentiella medarbetare till att ha en positivare inställning till att arbeta inom branschen. De påvisar även att mänskliga resurser spelar en avgörande roll för om organisationer inom turismbranschen kommer att lyckas eller inte. Det gäller att finna och behålla de unika individer organisationen anser vara talangfulla och värdefulla just för dem (D’Annunzio-Green, 2008).

3.2 Vem är en talang?

Enligt Hatun (2010) syftar en talang vitt och brett på de färdigheter och förmågor som gör att en person kan utföra en speciell uppgift. Han belyser dock att ett problem då talanger diskuteras är att alla individer har sin egen åsikt kring vad en talang är. Michaels et al. (2001)

definierar en talang som summan av en persons förmågor, vilket inkluderar personens färdigheter, kunskap och utvecklingspotential. De argumenterar för att en viss del av en talangs förmågor inkluderar ”du vet det helt enkelt när du ser det”. National Encyklopedins definiering av talang är ”*medfödd lätthet att tillägna sig viss färdighet särskilt på det konstnärliga eller det idrottsliga området; ibland med antydning om blott ytlig begåvning*” (NE: Talang, 2012). Florida (2002) tar dock avstånd från enkelspåriga uppfattningar som säger att kreativitet, talang eller intelligens är något där människor antingen har ”det” eller inte. Istället anser han att kreativitet utgår från de färdigheter och praktiska erfarenheter som alla människor delar. Florida (2002) betonar att kreativiteten har blivit den viktigaste faktorn i dagens samhällsekonomi då han menar att individualitet och självförverkligande värdesätts högre än anpassning efter organisatoriska normer i samhället. Han anser att framgångsrika människor är de som påvisar den högsta graden av kreativitet, vilket enligt honom är förmågan att sälla bland information, intryck och annat underlag för att kunna få fram något nytt och användbart. Det som gynnar kreativiteten hos olika individer är snarare ett intellekt som har berikats med olika erfarenheter, och för att vara kreativ krävs även ett starkt självförtroende och att våga ta risker för att nå till sitt mål.

Floridas (2002) teori om kreativitet kan relateras till Thorne och Pellant (2007) definition av en talang som en person som är självsäker i sitt agerande, tidigare har bevisat framgång, är initiativtagande, tar risker, visar engagemang, och kan både samarbeta eller arbeta självständigt. En talangfull person är enligt dem någon som oavsett omständigheter alltid levererar konsekventa resultat, presterar bättre än andra, och de har en speciell aura som inspirerar de runt omkring till att vilja efterlikna dem. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), vilket är en brittisk förening för yrkesgrupper inom HRM, definierar en talang som de individer som kan påverka en organisations prestationer, antingen genom sitt direkta bidragande eller på lång sikt (CIPD, 2011). D’Annunzio-Green (2008) summerar sitt resonemang kring talang med att det inte är troligt att det finns en universell beskrivning av vad en talang är, utan varje organisation måste själva försöka förstå den specifika talangprofil som passar deras företagskultur och struktur.

Baum (2008) framhåller att en talang i turismbranschen förmodligen inte beskrivs på samma sätt som inom andra branscher i samhället. Han belyser att inom branschen finns ett starkt fokus på hur service kan levereras till olika kunder och därför införlivas utöver teknisk kompetens även emotionella och estetiska aspekter samt informationshantering och analytisk

förmåga. Schoug (2003) beskriver att i dagens kunskapssamhälle har intellektuella egenskaper blivit viktigare och har resulterat i en ständigt ökande efterfrågan av välutbildad och kompetent arbetskraft inom alla branscher. Problematiken inom turismbranschen är dock att den generellt karaktäriseras av yrken som kräver låg kompetens vilket gör det svårt att attrahera välutbildade talanger. Vidare framhåller Baum (2008) att talent management är ett organisatoriskt tankesätt vars syfte är att försäkra att det finns ett tillgängligt utbud av talang, för att utefter organisationens mål kunna anpassa rätt person till rätt jobb vid rätt tidpunkt. Utmaningen för turismbranschen blir att undersöka vilka kompetenser som möjliggör deras verksamhet, vilken betydelse talang har i deras sammanhang och hur talang kan utvecklas på ett effektivt sätt (Baum, 2008).

3.3 Talent management - att prioritera de talangfulla

Enligt Vaiman och Vance (2008) kommer de organisationer som effektivt attraherar talang samt utvecklar, skapar engagemang och behåller talanger att klara sig bra på lång sikt i förhållande till andra organisationer som försummar uppmärksamhet för talang. I fråga om att hantera talanger hänvisar Strack et al. (2007) till att bristen på talanger kommer tillta, och att organisationer behöver agera nu för att bemöta den här bristen. Sedan Chambers et al. myntade uttrycket ”The War for Talent” 1998 har begreppet talent management fått en anmärkningsvärd grad utövare och ett stort akademiskt intresse (Christensen Hughes & Rog, 2008; Collings & Mellahi, 2009). För att en organisation ska kunna locka till sig de unika kompetenser de kräver behöver organisationen identifiera de specifika typer av anställda de är i behov av samt finna de bästa vägarna för att nå dem. För att sedan behålla värdefulla medarbetare bör organisationen skraddarsy karriärvägar så att de belönar och utnyttjar olika medarbetare med olika intressen och kompetensnivå (Strack et al., 2007). Enligt Christensen Hughes och Rog (2008) är talent management det senaste vapnet i den pågående kampen i att öka HRM:s strategiska betydelse. Barney och Wright (1998) samt Strack et al. (2007) beskriver vikten av att effektivt få och upprätthålla HR- ansvariges roll som strategisk partner och enligt Christensen Hughes och Rog (2008) möjliggör strategier och metoder inom talent management att höja HR- ansvarigas roll inom organisationen. Talangstrategin bör implementeras från toppen och sedan genomsyra hela organisationen från organisationens ledning och ut till varje del i organisationen (Chambers et al., 1998; Hatum, 2010). Chambers et al. (1998) anser att för att implementera en talent management strategi bör HR- chefer bli effektiva, proaktiva rådgivare som har starka relationer med alla affärsenheter. HR-

avdelningen har enligt Hatum (2010) en viktig roll i en talent management process och bör därför ha möjlighet att vara med och påverka en organisations strategiska planering då en talent management strategi förutsätter ett engagemang genom hela organisationen.

3.3.1 Ett oklart begrepp?

Lewis och Heckman (2006) har utifrån en kritisk granskning av talent management litteraturen kommit fram till att det är ett begrepp med olika definitioner och att det finns en brist på klarhet gällande omfattning och mål med strategin. De anser det svårt att identifiera den exakta betydelsen av talent management på grund av de många definitioner, termer och antaganden gjorda av författare som skriver om ämnet. Lewis och Heckmans (2006) kritik antyder att talent management inte bidrar till någon förståelse av att leda talanger i organisationer, utan begreppet verkar bli det nya uttrycket för att ompaketera vanligt HR-arbete. Även Vaiman och Vance (2008) påpekar att mycket talent management litteratur drar över gammal HRM men menar samtidigt att en ny spinn på ett gammalt koncept ger en uppfriskande förändring, såväl som en möjlighet att förnya och återuppta arbetet för organisatorisk förbättring.

3.3.2 Eller ett nytt sätt att vinna konkurrensfördelar på?

Talent management är ett mångfacetterat begrepp (Lewis & Heckman, 2006) som enligt Christensen Hughes och Rog (2008) förespråkas av HR- utövare, har drivits fram av ”The War for Talent” och byggts på grunden för strategisk HRM. Talent management betonar framförallt att chefer inom alla organisationer bör engagera sig i att utveckla strategier för att identifiera, attrahera, utveckla och behålla sina talanger (Guthridge et al., 2008; Hatum, 2010; Vaiman & Vance, 2008). Då strategin är rotad i den resursbaserade teorin tillkännages att en organisation behöver utveckla resurser som är värdefulla, sällsynta och svårimiterbara för att på så sätt kunna dra nytta av konkurrenskraftiga fördelar (Guthridge et al., 2008; Hatum, 2010; Lewis & Heckman, 2006; Vaiman & Vance, 2008). Talent management kan enligt CIPD (2011) presenteras som en strategi som möjliggör utvecklingen av individers maximala potential. Det kan ses som en kultur där de anställda värderas högt eller ett tankesätt som genomsyrar organisationen (Christensen Hughes & Rog, 2008; Hatum, 2010; Vaiman & Vance, 2008). De här antagandena kring talent management grundar sig i tron att de mänskliga resurserna är en organisations främsta källa till varaktiga konkurrensfördelar (Barney & Wright, 1998; Christensen Hughes & Rog, 2008). Talent management bör därför

enligt en rad författare och förespråkare vara direkt länkad till en organisations långsiktiga företagsstrategi (Chambers et al., 1998; Guthridge et al., 2008; Hatum, 2010).

3.4 Ett långsiktigt strategiskt fokus

Talent management fokuserar på hur en organisation kan skapa konkurrenskraftiga fördelar genom att frambringa och behålla sina mänskliga resurser. Således betonar en talent management strategi att organisationer bör engagera sig i att identifiera, attrahera, utveckla och behålla talangfulla medarbetare (Guthridge et al., 2008; Hatum, 2010; Vaiman & Vance, 2008). För att sedan behålla dess värdefulla medarbetare bör organisationen belöna och nyttja olika medarbetare genom att skraddarsy karriärvägar utefter individernas olika intressen och kompetensnivåer (Strack et al., 2007). Det handlar med andra ord inte om vilken arbetsgivare som betalar högst lön eller ger monetära belöningar, utan organisationer måste finna andra sätt att attrahera och behålla sina talanger (Hiltorp, 1999). Hatum (2010) anser att organisationer bör ha ett långsiktigt strategiskt fokus gällande kompensation och belöning, organisationsidentitet samt karriär. Ökad arbetstillfredsställelse och en möjlighet för de anställda att utveckla sina kunskaper har således blivit avgörande för att behålla organisationens talanger (Hiltorp, 1999).

3.4.1 Rekrytera utefter värderingar

Hatum (2010) framhåller att genom att ha starka och oförändrade värderingar kan en organisation skapa en stark identitet och på så sätt bidra till en enighet bland personalen samt en hängivenhet till organisationen. Även Thorne och Pellant (2007) belyser att de organisationer som når stor framgång är de vars visioner och värderingar är i enighet med individen. De anser att utvecklande av talanger endast kan ske då företagskulturen är baserad på gemensamma värderingar och övertygelser, där individen känner engagemang i både hjärta och hjärna och de personer som ansluter sig till organisationen känner att de är värdefulla och bidrar till att göra skillnad. Vidare menar både Thorne och Pellant (2007) och Hatum (2010) att ju starkare en organisations värderingar är desto mer troligt är det att de i ledande befattning påvisar engagemang genom sitt beteende, vilket inspirerar de anställda och skapar en känsla av enighet.

Hatum (2010) anser vidare att då en organisation vill attrahera personer som är i enlighet med dess organisatoriska egenskaper och kultur behöver lämpliga rekryteringskanaler och urvalsmetoder identifieras. En organisation med en stark företagskultur och starka värderingar

finner talangfulla medarbetare genom att fokusera på hur de sökandes attityd och inställning stämmer överens med organisationens värderingar, snarare än att fokusera på de sökandes tidigare prestationer. Vid ett urval där fokus ligger på attityden kan enskilda intervjuer och gruppintervjuer hjälpa organisationen bedöma kandidaternas passform. Även psykometriska tester är att föredra (Hatum, 2010). Psykometriska tester innefattar enligt Davis et al. (2007) en rad olika värderingstekniker, exempelvis attitydtester där kandidaternas intressen och värderingar bedöms för att på så sätt säkerställa att en individ passar in i organisationen. Hatum (2010) trycker däremot på att rekryteringsprocessen enbart är början på en pågående process för att attrahera och behålla talanger. En annan viktig aspekt är att säkerställa att det budskap organisationen förmedlar till potentiella medarbetare stämmer överens med de handlingar organisationen gör för att nå upp till de anställdas förväntningar. Det är således av stor vikt att organisationen kan leva upp till individernas förväntningar. Hiltorp (1999) framhåller att särskild uppmärksamhet ska ägnas åt hur individer introduceras i organisationen då tidigare forskning har visat att de flesta människor har höga förväntningar inför ett nytt jobb och att otillfredsställda förväntningar i ett tidigt stadium leder till högre nivåer av missnöje. Därför menar Carless och Wintle (2007) att korrekt och realistisk jobbinformation vid rekrytering och urval ligger i linje med god arbetstillfredsställelse och därmed även bra arbetsprestationer.

3.4.2 Erbjuder värde för de anställda

För att attrahera och behålla sin personal behöver en organisation enligt Hatum (2010) utöver en god rekryteringsprocess även ha ett employee value proposition (EVP), vilket summerar vad de anställda kan förvänta sig att få utav organisationen som utbyte av sitt utförda arbete. Chambers et al. (1998) framhåller att en organisation bör svara på frågan ”*Varför skulle en talangfull person vilja arbeta här?*” och sedan anpassa sitt varumärke som arbetsgivare efter den typen av talang de vill attrahera, då varumärkesidentiteten är en del av företagets EVP. En organisations varumärke är det ansikte de har utåt världen och som de använder för att visa vilka värderingar, ambitioner och förväntningar de har på de anställda, samt vad som gör de unika i förhållande till sina konkurrenter (Chambers et al., 1998; Guthridge et al., 2008; Hatum, 2010). EVP klargör för de anställda vilka fördelar det innebär att jobba inom företaget, vilket till exempel inkluderar organisationskultur, ledarskap, arbetskollegor, kompensation och så vidare (Christensen Hughes & Rog, 2008; Hatum, 2010; Michaels et al., 2001). Enligt Hatum (2010) är EVP ett medel för att förmedla personers känslor och upplevelser till en arbetsplats. EVP framhäver både ett budskap som ska attraherar nya

personer till företaget samtidigt som det belyser ageranden och beteenden som är attraktiva för de anställda inom företaget. Det kan då skapa emotionella band vilket höjer de anställdas engagemang till företaget (Hatun, 2010). Däremot poängterar Ainsworth och Purss (2009) att inte alla arbetsgivare, som till exempel anställer säsongsviss, arbetar långsiktigt med att få de anställda att känna engagemang till organisationen och därmed önska att stanna en längre tid då de inte kan erbjuda arbete året runt. Författarna menar att hos säsongsanställda skapas ofta inte det största engagemanget till organisationen i sig utan snarare till de kollegor de arbetar med. Dock anser Wen Looi et al. (2004) att när människor känner ett personligt engagemang till en arbetsplats tenderar de förutom att stanna längre, även säga positiva saker om sin arbetsplats till andra och sträva efter att prestera så bra som möjligt. Ett bra EVP är således en faktor som förbättrar företagets rykte som en bra plats att arbeta på vilket leder till attrahering och bibehållande av talanger (Hatun, 2010).

3.4.2.1 Visa omtanke

Den teknologiska utvecklingen har lett till att intensifieringen i arbeten har ökat och bidragit till att de flesta människor idag spenderar mesta delen av sin vakna tid på arbetsplatsen (Deery & Jago, 2009; Earle, 2003). Det resulterar i att det har blivit allt viktigare för organisationer att erbjuda ett arbetsklimat där de anställda trivs och känner engagemang och på så sätt gör att de känner sig motiverade att stanna kvar. Vad organisationer erbjuder sina anställda säger mycket om hur de värdesätter medarbetare och hur mycket de bryr sig om deras välbefinnande och livskvalitet då de är på jobbet (Earle, 2003). Ett växande fokus läggs därför på att få ihop balansen mellan arbete och privatliv, på engelskan även kallat work and life balance (WLB) (Reed, 2001). Enligt Carless och Wintle (2007) har studier inom rekryteringsprocessen visat att WLB principer påverkar attraktiviteten av en arbetsplats och organisationen som helhet och genom användningen av de här principerna höjs EVP:t av organisationen. Baum (2008) anser att inom turismbranschen bör speciellt fokus läggas på WLB då arbetsförhållandena ofta anses som dåliga och emotionellt påfrestande vilket resulterar i hög personalomsättning. För att arbeta med effektiva WLB principer bör organisationer erbjuda sina anställda karriärmöjligheter, flexibla arbetstider, betald semester och vara konsekventa med att de anställda får lediga dagar. Det kan hjälpa organisationer att behålla värdefulla medarbetare, förebygga oplanerad frånvaro och förbättra produktiviteten inom organisationen (Carless & Wintle, 2007). Vidare gällande kompensation och belöningar anser Hiltorp (1999) att en högre lön och monetära belöningar inte har någon större effekt på att behålla de anställda. Däremot kan pengar enligt Chambers et al. (1998) vara en del av

företagets EVP för att attrahera och behålla talang, men de framhåller att snabb karriärklättring är det mest effektiva kompensations sättet. Det eftersom när pengar används som kompensationsmedel kan det riskera att förstöra den övergripande lönestrukturen (Chambers et al., 1998).

3.5 Erbjuder karriärmöjligheter

Allt eftersom organisationer har blivit plattare för att bli mer flexibla har människors karriärvägar förändrats. Som tidigare nämnts hade människor förut ofta en anställning och fokuserade på karriärstegen inom det företaget. I dagens samhälle har förutsättningarna förändrats på grund av allt osäkrare marknadsförhållanden vilket har lett till att människor byter jobb allt oftare och en persons karriär är mer gränslös, den håller sig inte inom ett och samma företags ramar. En persons anställbarhet har således kommit att bli allt viktigare (Brown & Hesketh, 2004; Hatum, 2010). Anställbarhet syftar på en persons förmåga att erhålla olika anställningar och genom det blir personen mer attraktiv på arbetsmarknaden (Brown & Hesketh, 2004). Det går även att koppla till behovet av att skaffa sig meriter, vilket är något som Florida (2002) framhåller är extra viktigt för kreativa människor som sporras av hårt arbete, utmaningar och stimulans. De vill ta sig fram med hjälp av sina färdigheter och ansträngningar och motiveras av att vinna respekt hos sina kollegor. För att lyckas i den nuvarande arbetsmarknaden krävs kunskap och färdigheter genom både akademisk- / yrkesutbildning och arbetslivserfarenhet (Brown & Hesketh, 2004).

3.5.1 Karriär inom turismbranschen

Enligt Hjalager och Andersen (2001) visar studier som gjorts inom turismbranschen att den generella utbildningsnivån inom hela turismbranschen är oroväckande låg. Raybould och Wilkins (2005) hävdar att ökad konkurrens och komplexitet i besöksnäringens branschen har minskat betydelsen av driftmässiga färdigheter och att kunskaper inom ledarskap och företagsstyrning samt strategisk kompetens har ökat. Då Hjalager och Andersen (2001) belyser att turismbranschen är som vilken annan bransch som helst, kan paralleller dras med besöksnäringens behov av högre kompetens. Författarna poängterar att trots det faktum att de flesta uppgifter och funktioner inom branschen är mindre krävande, vinner turismbranschen på att anställa välutbildad personal. En studie som McKercher et al. (1995) har gjort, visar att anställda inom turismbranschen med en akademisk bakgrund känner att utbildningen har blivit mer betydelsefull och relevant för dem då de avancerar uppåt i företaget. Däremot har Hjalager och Andersen (2001) undersökning påvisat att hälften av de akademiskt utbildade

studenter som går ut med någon sorts examen inom turism, hamnar i någon annan bransch och tar alltså aldrig klivet in i tursimbranschen. Även om studenternas ambition efter avslutad utbildning var att arbeta och göra karriär inom turismbranschen. De påvisar även att de studenter med akademisk utbildning som får ett jobb inom turismbranschen har ”större ambitioner” och ser därför oftast jobbet som en språngbräda till att kunna ta sig vidare till en annan bransch med större utvecklingsmöjligheter. Dock ses det temporära arbetet i branschen som en värdefull erfarenhet och bra merit att ha i sitt CV. Littlejohn & Watson (2004) menar att det finns brist på kunskap om vad det finns för karriärmöjligheter inom tursimsektorn. Turismbranschen karaktäriseras bland annat av få befordringsmöjligheter vilket gör det svårt för sektorn att locka till sig människor som har hög ambitions nivå. Vilket även Hjalager och Andersens (2001) undersökning påvisar genom att människor tenderar att se turismbranschen som en tillflykt eller som en tillfällig lösning under den tid det finns få arbetsmöjligheter i andra branscher.

3.5.2 Erbjuder kontinuerligt lärande...

Berger och Berger (2004) samt Hatum (2010) konstaterar i sin forskning att organisationer bör klassificera och satsa på att utveckla talanger utifrån deras potential att bidra med värde till organisationen i framtiden. En ofördelaktig fördelning av ersättning, utbildning och utveckling kan leda till oönskad personalomsättning. Genom att erbjuda kontinuerligt lärande medför det både sysselsättning och anställbarhet för de anställda vilket upprätthåller en långsiktig relation. Hatum (2010) påpekar vidare att desto mer pengar ett företag ansätter till en anställds utveckling, desto viktigare blir det att behålla den personen för att få avkastning på investeringen. Han skiljer på begreppen utbildning och utveckling då han anser att utbildning fokuserar på en specifik uppgift som individen kommer att utföra på kort sikt, medan utveckling innebär att individen förbereds för mer komplexa områden i framtiden och är därmed långsiktigt. Hiltorp (1999) konstaterar att anställningsbarheten och möjligheten att utveckla sina kunskaper är av stor vikt och förespråkar att utbildning och utveckling bör utformas så att människor inte längre främjas på grund av deras position eller status utan på grund av deras faktiska bidrag till organisationen. Vidare menar han att förmågan att attrahera och behålla talangfulla medarbetare inte beror på monetära faktorer, utan beror till stor del på hur organisationen uppmärksammar de anställdas kunskaper och kompetenser, och i vilken utsträckning organisationen tar till vara på dem.

3.5.3 ... och ett brett utbud av utvecklingsmöjligheter

Hatum (2010) belyser att konceptet karriärportfölj kan komma till nytta då organisationer vill utveckla och engagera de anställda. En karriärportfölj innebär att företaget erbjuder ett brett utbud med utvecklingsmöjligheter som drar fördel av individens kompetens. Likt en portfölj gällande ekonomiska investeringar med olika risknivåer för att generera avkastning, har människor olika erfarenheter och kompetenser som kan tillämpas inom arbetet. Portföljens kombination av tillgångar och kompetenser påverkar resultatet av investeringen eller anställbarheten. Då människor drivs av att förbättra sina förmågor för att bli mer anställbara på lång sikt kan konceptet hjälpa organisationer att motivera och således behålla sina talanger (Hatum, 2010). Det tillåter även ledningen att fokusera på organisationens kärntjänster och därigenom kan de fylla vakanta positioner genom att matcha karriärportföljer med de olika krav som söks. Dagens intensiva samhälle kräver att organisationer är flexibla och när en position blir vakant gäller det att snabbt och effektivt kunna tillsätta positionen vilket i sin tur kan leda till konkurrensfördelar (Templer & Cawsey, 1999).

3.6 Finna ersättare till nyckelpositioner

Enligt Berger och Bergers (2004) forskning är en viktig del i en talent management strategi att identifiera och utveckla högkvalitativa ersättare till viktiga nyckelpositioner. De menar att avsaknad av ersättare till dessa positioner kan bli både kostsamt och frustrerande för en organisation. Företag bör därför inte enbart försöka fylla nuvarande vakanser, utan även bredda sin räckvidd genom att söka efter ytterligare talanger för att säkerställa att det finns talanger inom varje nivå i organisationen (Hatum, 2010). Även Collings och Mellahi (2009) samt Guthridge et al. (2008) menar att det är viktigt att beakta att nyckelpositioner inte nödvändigtvis är begränsade till högsta ledningen utan även inkluderar nyckelpositioner i lägre led och en organisation bör därmed försöka se behovet av talanger i alla nivåer. Däremot påpekar Collings och Mellahi (2009) samt Lewis och Heckman (2006) att de inte anser det vara nödvändigt eller lämpligt för en organisation att fylla alla sina positioner med högpresterande medarbetare. Det finns en risk om fokus enbart ligger på högpresterande att moralen hos övriga i organisationen påverkas vilket i längden kan resultera i sämre prestationer (Collings & Mellahi, 2009; Guthridge et al., 2008; Lewis och Heckman, 2008). En organisation behöver både anställa inifrån den egna organisationen och utifrån, då personerna inom organisationen har erfarenhet och stabilitet rörande organisationens synsätt och processer medan nyanställda tenderar att ha nya idéer och ett annat sätt att tänka, och på

så sätt bidrar till diskussion, motsatta perspektiv och förändring (Hatum, 2010). Vidare menar Hatum (2010) att en beslutsprocess av en grupp heterogena ledare med större sannolikhet kommer med fler innovativa förslag än en grupp med homogena ledare.

3.6.1 Vara förberedd och inte stöta på en lucka

Att söka mer brett efter talanger istället för att enbart söka för att fylla en vakant position innebär att organisationen kommer finna önskade talanger för vilka de inte har direkta positioner till. Genom att skapa talangpools på det här viset, möjliggör en organisation att sätta anställda i positioner där de kan utvecklas, för att på så sätt förbereda dem till att överta viktigare positioner när de blir lediga (Hatum, 2010). Att rangordna de anställda och utveckla talangpools underlättar även vid karriärklättringen inom organisationen, vilket idag är en viktig faktor för att behålla sina anställda (Hatum, 2010; Collings & Mellahi, 2009). Däremot riktar Lewis och Heckmans (2006) kritik åt att ha en strategi där medarbetarna rangordnas och placeras i talangpools, då de anser att det inte är strategiskt, eftersom det inte ger någon vägledning för hur ledningen ska avgöra hur mycket resurser som ska anslås för att stödja varje medarbetares talang.

I kontrast till successionsplanering, som innebär att en organisation har efterträdare med individer som ska fylla specifika ledarroller, är talangpools bredare och har större flexibilitet (Hatum, 2010; Gay & Sims, 2006). Enligt Gay och Sims (2006) har de flesta organisationer som arbetar med successionsplanering som allmän strategi, att inte berätta för en individ att den har identifierats som efterträdare för en specifik position. I talangpools däremot förbereds flera efterträdare för en eller flera specifika positioner vilket kan ge de med hög potential en större synlighet och utvecklas för framtida ledarroller. Hatum (2010) påpekar att idén med successionsplanering och att ”skapa” en talang kommer från en era då människor stannade inom samma organisation och utvecklade sin karriär inom den genom att klättra på organisationens karriärstege. Den nya generationen som trätt in på arbetsmarknaden har gett upphov till frågan om hur en organisation ska försäkra en stabil successionsplan, eftersom den nya generationen tenderar att värdera att ha många jobb och erfarenheter istället för en långtidsanställning. På så sätt menar Hatum (2010) att de som fortsätter fokusera på successionsplanering troligtvis kan stöta på en lucka i sitt efterträdare då en efterträdare väljer att lämna organisationen för att testa andra möjligheter. Talangpools kan komplettera det traditionella systemet då en organisation tillåts att fylla poolen med medarbetare som har potential att inta viktiga positioner då de blir lediga.

4. Analys

Föregående avsnitt har presenterat tidigare forskning som berör talent management och de principer som förespråkas i fråga om attrahering och bibehållande av personal. Teoriavsnittet har även behandlat begreppet talang samt tidigare forskning kring behov och attraktionen av högtbildad arbetskraft inom turismbranschen. I det här avsnittet presenteras det empiriska materialet från de kvalitativa intervjuerna och dokumentstudierna. Det empiriska materialet analyseras utifrån en jämförelse med uppsatsens teoretiska referensram för att möjliggöra uppsatsens syfte. Den empiriska analysen kommer följa samma struktur som teoriavsnittet för att underlätta en jämförelse.

4.1 Konkurrenskraftiga fördelar i stort och smått

Fallstudiens största företag SkiStar och Fritidsresor framhåller att en av deras främsta konkurrensfördelar är deras storskalighet, vilket genererar stordriftsfördelar gentemot mindre företag. Representanten för SkiStar trycker på att de har möjlighet att "testa nya saker utan att behöva vara rädd att misslyckas, att hela tiden försöka hitta lösningar /.../ vi kan göra det för att vi har resurser". Även Nazar trycker på att de är en del av TUI koncernen vilket ger dem stordriftsfördelar och bland annat öppnat dörren för nya möjligheter. Företagen ovan känner även en trygghet i deras starka varumärke vilket ger dem fördelar över konkurrenter. Företagen är väl medvetna om vilka som är deras strategiskt viktiga resurser, storleken menar även STS Språkresor och STS Alpresor är deras främsta konkurrensfördel, men i motsatt bemärkelse, då dem drar fördel av sin mindre storlek. De konstaterar att då de är ett familjeägt företag har nära kontakt med sina medarbetare som gör att kommunikationen inom företagen går snabbare och underlättar beslutsfattandet, vilket bidrar till att de blir flexibla som företag.

Utifrån ovanstående resonemang verkar det finnas en tendens till att de mänskliga resurserna inte prioriteras lika högt som de fysiska och organisatoriska resurserna, vilket även Chambers et al. (1998) påpekar varit ett bekymmer under många år. Inga av fallföretagen framhåller tydligt medarbetarna som sin främsta konkurrensfördel, dock framkommer det senare under intervjuerna att resurser läggs på att göra dem till en konkurrenskraftig fördel. Representanten för STS Alpresor trycker på att de har hög kvalitet på sina reseledare genom deras utbildning. SkiStars representant nämner att de genom sin storskalighet har möjlighet och resurser att försöka hitta lösningar som passar deras personal vilket tyder på stor fokus på deras medarbetare. De övriga representanterna för företagen trycker även de på att de vill vara bättre

än sina konkurrenter på att leverera hög service genom sina medarbetare. Representanterna för Nazar och STS Språkresor påvisar även att i och med deras storlek kan de erbjuda en mer personlig service till kunder då de har nära kontakt med sina anställda. Företagen påpekar vidare att det är viktigt att de anställda känner sig trygga och att de känner tillit från ledning. Representanten för STS Alpresor framhåller att de lämnar ett stort förtroende till sina medarbetare och de har stor frihet att ta egna beslut och styra ute på destinationen. Då värdet av en tjänst skapas i interaktionen mellan medarbetare och kund, går det hand i hand med Kuslivan och Kuslivan (2000) samt Christensen Hughes och Rog (200) tankesätt om att för att kunna leverera en tjänst med högt värde bör medarbetarna känna förtroende från ledning där medarbetaren känner trygghet och har makt att fatta egna beslut.

4.2 Talangfull medarbetare inom resebranschen

Endast ett företag, Fritidsresor, använder ordet talang som ett uttryck för värdefulla medarbetare men trots det har de i likhet med resterande företag ingen exakt definition av en talangfull medarbetare. Då representanterna trots det uppmanades till att beskriva en talangfull medarbetare inom sin organisation, framkom många gemensamma egenskaper som de anser är värdefulla. Enligt majoriteten av fallföretagen ska en talangfull person framförallt ha hög social kompetens, vara flexibel och ansvarsfull samt vara driven till att hela tiden förbättra sig. Social kompetens innefattar generellt enligt de här representanterna, att personalen både har en förmåga att samarbeta med sina medarbetare samt ha en god kommunikation med kunderna. Exempelvis är social kompetens enligt representanten för SkiStar att vara lyhörd samt ödmjuk och STS Språkresors representant uttrycker det som att förstå varför andra personer tänker som de gör. Vilket även går i linje med de emotionella och estetiska aspekter som Baum (2008) anser vara viktiga inom turismbranschen. Ett exempel på en driven person är enligt Fritidsresors representant någon som inte bara vill utveckla sig själv, utan även vill utveckla andra. Även representanten för Nazar framhåller att personer som kan handskas med sina kollegor och få dem att växa och bli bättre är viktiga för företaget. Vilket rimmar väl med Michaels et al. (2001) definiering av en talang ”du vet det helt enkelt när du ser det”. Utöver att vara en driven person framhåller representanten för STS Språkresor kreativitet och påhittighet som viktigt. Således är STS Språkresor det enda företag där representanten nämner kreativitet som en viktig aspekt. Dock nämner representanterna för företagen flexibilitet och med det syftar exempelvis representanten för STS Alpresor på någon som kan lösa problem snabbt då det händer oförutsedda saker och att ställa upp när någon

medarbetare behöver hjälp. Flexibilitet kan relateras till Floridas (2002) teori om kreativitet då det gäller att komma på nya sätt att göra saker på. Även den grad av social kompetens som en anställd har kan influeras av hur kreativ personen i fråga är, eftersom den service som ges inom turismbranschen, enligt Kusluvan och Kusluvan (2000), påverkas av hur den levereras i direkt kommunikation med kunden.

Representanterna för företagen framhåller även att deras värderingar belyser de egenskaper som de anser vara viktiga hos de anställda. Företagens värderingar är det som tydligast skiljer dem åt, vilket är i enighet med vad D'Annunzio-Green (2008) och Baum (2008) pekar på när de framhåller det som viktigt att företagets talangprofil är i linje med företagets kultur, struktur och mål.

”Sälen står för säljande, ärlig, lyhörd, engagerad och nyfiken. Det är dem största och viktigaste egenskaperna som vi tror att vår personal ska ha” SkiStars representant.

I ovanstående exempel pekar representanten för SkiStar på de egenskaper som möjliggör deras verksamhet. Dock kan det ses som grundläggande då alla företag anser att en förutsättning för att få en anställning hos dem är att personen är i enighet med deras värderingar. Därmed verkar det vara svårt för företagen att beskriva vilken specifik betydelse en talangfull person skulle kunna ha i deras sammanhang då de egenskaper som beskrivs är av mer generell karaktär.

4.2.1 Akademisk utbildning för en talang?

Jan-Henrik Nilsson framhåller värdet av en akademisk utbildning, då han anser att den kan verka som en inträdesbiljett till arbetsmarknaden, vilket även stämmer överrens med Schougs (2003) resonemang om att en högre utbildning har blivit viktigare. Han anser att om en person har tagit sig igenom en akademisk utbildning så indikerar det på att hon eller han bör klara av ett ”hyfsat avancerat jobb” och arbetsgivaren tar då en mindre risk genom att anställa den personen. I linje med det här påståendet framhåller STS Språkresors representant det som meriterande för identifierandet av en driven person, då en person genomför eller har genomfört en akademisk utbildning eftersom det visar att personen vill någonstans samt vill utveckla sig. Vidare anser hon att för en språkreseledare är till exempel en lärarutbildning viktig utav anledningen att den uppvisar ett intresse för att jobba med ungdomar.

Fritidsresors representant framhåller att akademisk utbildning inte är något som efterfrågas vid rekrytering av destinationspersonal utan det som eftersöks är gymnasiekompetens och arbetslivserfarenhet. Dock menar företagets representant vidare att för att avancera inom företaget kan hon utifrån sig själv och de medarbetare som har avancerat se att akademisk utbildning är något som värdesätts även om det inte är något uttalat krav. Representanterna för STS Alpresor, Nazar och SkiStar belyser inte heller att akademisk utbildning är något som begärs av sin säsongspersonal. En utbildning har enligt dem mer relevans då personer vill avancera till huvudkontoret, men erfarenhet inom branscher är det som premieras. Representanterna för företagen anser således att erfarenheter inom branscher är något som efterfrågas i större utsträckning än akademisk utbildning vilket motsäger Schougs (2003) påstående om att välutbildad arbetskraft i allt större utsträckning efterfrågas inom alla branscher. I likhet med företagets uppfattning om branscherfarenhet anser Jan-Henrik Nilsson att de personer som blir framgångsrika är de som är beredda att arbeta hårdast. Han hänvisar till ett citat från Albert Einstein *”fem procent inspiration, nittiofem procent transpiration”* med vilket han framhåller att människor blir duktiga på det de gör, genom att göra det mycket. Dock anser han att en fördel som de personerna med en högre utbildning har, är att de förhoppningsvis har kortade lärotid eftersom de kan systematisera sina kunskaper och se helheten. Utifrån Floridas (2002) teori om kreativitet kan en akademisk utbildning således vara en värdefull färdighet som kan göra att personen kan tänka mer kreativt och utföra en uppgift på ett annorlunda vis än tidigare.

4.3 Ett intressant begrepp

Fyra av fem representanter från fallföretagen har hört talas om talent management. Ingen av fallföretagen var dock särskilt fördjupade i begreppet och ingen av dem kunde beskriva exakt vad en sådan strategi eller ett sådant tankesätt innebad. De här aspekterna stämmer överens med den kritik som riktas mot talent management som odefinierat. Representanten för STS Språkresor svarade ja, på frågan om hon hört talas om talent management, men förtydligade att det inte är något de använder sig av. Hon tillade även;

”det känns fortfarande lite sådär lite småflummigt skulle jag säga /.../ att det är lite ett hippt koncept som man ska använda sig av om man är lite inne och i framkant så där” STS Språkresors representant.

Samtidigt som representanterna från företagen uttryckte att begreppet talent management är svårt att få grepp om kunde ett visst intresse för strategin utläsas. Representanten för Nazar uttryckte exempelvis att han hört talas om begreppet men inte arbetar med det eftersom de är en liten organisation. Representanten för STS Språkresor som utifrån ovanstående citat upplevdes vara kritisk till begreppet påpekade att det inte är omöjligt att i framtiden omedvetet implementera fler och fler bitar av strategi efter hand. Representanten för SkiStar uttryckte även ett intresse av att lära sig mer om talent management.

4.3.1 Ett nytt tankesätt

Både representanten från Fritidresor och SkiStar framhåller att de använder sig av strategier och metoder som berör samma tankesätt som i en talent management strategi, men gemensamt för båda företagen är att ingen av dem kallar sina strategier för talent management. Under intervjun med Fritidresors representant framgick det tydligt att det finns ett organisatoriskt tankesätt som berör att behålla talanger då hon under intervjun själv använde begreppet talang och beskrev att de försöker identifiera talanger samt ser på vilka som kan utvecklas och hur stor potential de har, vilket enligt ett flertal författare är några av grundstenarna i talent management. Med hjälp av olika metoder hoppas Fritidresor kunna fånga upp talanger, vilket de enligt representanten även är bra på, då många destinationsanställda avancerar till hemorganisationen. Även SkiStar har ett tankesätt med liknande principer som i en talent management strategi. Exempelvis berättade representanten att de försöker fånga upp medarbetare de anser speciellt värdefulla för organisationen för att på så sätt binda upp de indirekt till nästkommande säsong. Företaget arbetar även med att inte bli beroende av *en* person som kan allt utan personer i nyckelpositioner ansvarar för att kontinuerligt lära upp minst två andra personer, vilket liknar Hatums (2010) och Gay och Sims (2006) teorier om talangpooler. Enligt representanten för Nazar tittar de också på bitar som berör hur de ska behålla talanger och hur de ska få dem att växa inom organisationen. Vilket de gör genom att exempelvis undersöka vad som motiverar värdefulla medarbetare och får dem att stanna kvar. Representanten påpekar däremot att organisationen i dagsläget inte har någon utsatt strategi som berör det här tänkesättet.

Utifrån intervjun med representanten för STS Språkresor går det att utläsa att de inte har en strategi som berör att behålla talangfulla medarbetare. Representanten konstaterade att de inte arbetar med några principer inom talent management och under intervjun framkom det inget som tyder på att organisationen engagerar sig i att identifiera, utveckla och behålla värdefulla

medarbetare. Enligt representanten för STS Alpresor finns ett visst intresse av att få tillbaka säsongsanställda med hög kompetens, då de önskar ha en viss procentsats återkommande säsongsanställda som kan lära upp nya medarbetare. Däremot framgår det inte om de har några riktlinjer för vilka medarbetare de önskar få tillbaka, vilket inte stämmer överens med huvudprinciperna inom talent management.

Med utgångspunkt i ovanstående aspekter går det att utläsa att Fritidsresor, SkiStar och Nazar tror på ett tankesätt där de som effektivt attraherar och behåller talang klarar sig bättre på lång sikt, vilket går hand i hand med Vaiman och Vance (2008) resonemang kring betydelsen av att behålla talang. Det finns även en rad aspekter som tyder på att både Fritidsresor och SkiStar har ett tankesätt som berör de grunder inom talent management som många författare förespråkar, då organisationerna engagerar sig i att identifiera, utveckla och behålla värdefulla medarbetare.

4.3.2 En värdefull position

Vid insamlingen av empirin framkom det att fallföretagens HR- arbete skiljer sig avsevärt. Gemensamt för företagen är att HR- avdelningen antingen är uppdelad eller att den saknas helt, vilket leder till att personalansvaret ligger på varje enhetschef. Skillnader har även uppmärksammats i fråga om hur stort inflytande personerna med ansvar för personalen har i organisationen. På Fritidsresor ingår deras HR- manager i ledningsgruppen och kan därmed påverka företagsstrategin. Representanten från SkiStar sitter med i en ledningsgrupp med nära relation till högsta ledningen vilket hon menar bidrar till en indirekt möjlighet att påverka företagsstrategin. Däremot påvisade hon under intervjun en önskan om en gemensam HR-avdelning för hela organisationen då det skulle bidra till en mer samlad syn på personalhanteringen. Både Strack et al. (2007) samt Barney och Wright (1998) framhåller vikten av att effektivt få och upprätta den HR- ansvariges roll som strategisk partner. För att organisationerna ska få en gemensam syn på personalarbetet, och alla chefer och medarbetare ska förstå vikten av de mänskliga resurserna, kan en för organisationen gemensam HR-ansvarig i ledningen således bli viktig. Det här påståendet grundar sig i Chambers et al. (1998) samt Guthridge et al. (2008) teori, om att den HR- ansvarige bör ha möjlighet att påverka företagets strategiska planering. Övriga fallföretag har ingen personalansvarig i organisationsledningen, vilket går emot de principer som förespråkas i talent management. Då Chambers et al. (1998) trycker på att HR- ansvariga bör vara effektiva, proaktiva rådgivare som har starka relationer till alla affärsenheter kan det bli problematiskt för dessa

organisationer att i nuläget implementera en talent management strategi. Faktum är att det enbart är Fritidsresor som har en HR- ansvarig i organisationens ledningsgrupp vilket tenderar att göra det enklare att implementera en sådan strategi.

4.4 Viktiga värderingar

Ökad arbetstillfredsställelse och en möjlighet för de anställda att utveckla sina kunskaper har således blivit avgörande för att behålla organisationens talanger (Hiltorp, 1999). För att en person ska vilja ställa upp för andra, och ständigt sträva framåt för företagets bästa, krävs det som Hatum (2010) samt Thorne och Pellant (2007) belyser, att de bör ha ett stort engagemang till företaget och dess värderingar. Frågan är hur företagen gör för att säkerställa att de anställda är i enighet med deras värderingar och således företagets identitet. Alla företag nämner rekryteringen och utbildningen som de viktigaste faktorerna. Representanterna från de två större företagen, Fritidsresor och SkiStar, belyser det som ytterst viktigt att deras värderingar stämmer överrens med de sökandes egna värderingar och det är något som de är noga med att säkerställa redan under rekryteringsprocessen. Under det första steget i processen ska den sökande förutom att skicka in CV även göra ett psykometriskt test, där till exempel SkiStar ställer 42 frågor som utgår från deras värderingar. Båda företagen arbetar även med rekryteringsdagar där de sökande introduceras till företaget, intervjuas och får göra olika gruppövningar som är kopplade till företagets värderingar. Deras tillvägagångssätt är i linje med de rekryteringsmetoder som Hatum (2010) och Vadis et al. (2007) förespråkar som lämpligast då ett företag med starka värderingar vill finna talangfulla personer med rätt attityd. STS Alpresor arbetar däremot på ett helt annat sätt med rekryteringen än de andra företagen då de inkluderar både rekrytering och utbildning i sin reseledarkurs. De sökande betalar för att gå reseledarkursen men är inte garanterade arbete vilket de som antagits till de andra företagens utbildningar är. STS Alpresor rekryter sedan från kursen, dem som de anser kunna arbeta utefter deras värderingar och principer. Företaget lägger stor vikt vid att oavsett tidigare reseledarutbildning eller branschfarenhet måste alla som vill ha en anställning hos dem ha genomfört deras egen utbildning.

4.4.1 Betydelsen av korrekt information

”De får själva känna på vad jobbet innebär, det är ganska tufft. Och vi får också se är den här människan kapabel enligt oss att ta det här stora ansvaret som det faktiskt är, hur känns det och hur vill de arbeta” STS Alpresors representant.

Citatet påvisar att de som vill jobba för STS Alpresor får således prova på hur det är att jobba som reseledare redan innan de har fått jobbet vilket ger deltagarna en möjlighet att se om arbetssättet passar dem. Vilket Carless och Wintle (2007) och Hiltorp (1999) förespråkar som viktigt för att ge de sökande en realistisk bild av arbetet och undvika missnöje för att på så sätt kunna behålla personalen längre. Övriga företag pekar på att de kontinuerligt under rekryterings- och utbildningsprocessen lägger vikt vid att beskriva alla aspekter av vad jobbet innebär. Representanten för Fritidsresor belyser till skillnad från STS Alpresor att de som tidigare har gått en reseledarutbildning inte behöver delta i samma utbildning som de som nyanställs. De får istället en kortare utbildning speciellt inriktade på företagets kultur och värderingar. Fritidsresors representant poängterar att de under rekryteringen och utbildningen är tydliga med att om personerna inte känner att deras värderingar överensstämmer med företagets kommer de förmodligen inte trivas. STS Språkresor håller informationsmöten innan intervjuerna med de sökande. Syftet med informationsmötena är främst att gå igenom vad jobbet innebär för att de sökande ska veta vad de har att förvänta sig. Representanten för STS Språkresor belyser även att de gärna ser att de som tidigare har jobbat som ledare rekommenderar sina kompisar att ansöka eftersom de förmodar att ledarna återger en korrekt bild av jobbet till sina vänner.

”om man har jobbat själv som språkreseledare då vet man ju precis vad det går ut på och hur det är, att det kanske inte är det där glamorösa ligga på stranden jobbet som man kanske tror” STS Språkresors representant.

När värderingar diskuteras med Nazars representant poängterar han att många som arbetar hos dem är unga och därför försöker företaget skapa en realitet för de anställda utifrån värderingarna så att de kan relatera till dem. Det skapas enligt honom inte enbart genom utbildning utan snarare genom att de kan diskutera värderingarna med närmaste chef och andra medarbetare, vilket även Wen Looi et al. (2004) framhåller tenderar till att personligt engagemang. Sammanfattningsvis belyser således alla företag att det är viktigt att de personer som de anställer redan från första början har den rätta attityden som överensstämmer med respektive företags värderingar vilket även stärker företagets EVP. Att återge information om vad arbetet innebär är även av stor betydelse för att de anställda ska kunna få de rätta förväntningarna och för att företaget ska kunna behålla dem längre.

4.4.2 Att attrahera genom att skapa positiva förväntningar

Då det enligt en rad författare är viktigt att klargöra för potentiella medarbetare vad de kan förvänta sig av en anställning hos ett företag, alltså vilket EVP företaget innehar, har fallföretagens hemsidor studerats. Samtliga fallföretag använder sig av sina hemsidor för att informera potentiella medarbetare om vad de erbjuder för jobb och på en del hemsidor framgår det även vilka fördelar ett arbete inom företaget innebär, vilket enligt bland annat Guthridge et al. (2008) är viktigt för att attrahera talangfulla medarbetare. STS Alpresor framhåller på sin hemsida att yrket som reseledare är fantastiskt. De skriver att; *”få arbeta med turism och service i en av de vackraste miljöerna som finns är verkligen ett drömjobb”* (STS Alpresor 2, n.d.). På Nazars hemsida framgår det tydligt vilka förmåner och utvecklingsmöjligheter det finns inom företaget. Företaget påvisar att det finns stora möjligheter till en god karriär både i utlandet och på deras huvudkontor i Malmö (Nazar 2, n.d.). Även Fritidsresor framför på sin hemsida att de erbjuder sina anställda unika möjligheter till intern karriär och personlig utveckling (Fritidsresor 2, n.d.), vilket indikerar på ett långsiktigt strategiskt tankesätt där fokus ligger på att attrahera medarbetare som har för avsikt att stanna en längre period inom företaget. Då Fritidsresor erbjuder fast anställning och enligt representanten för organisationen strävar efter att behålla sina medarbetare så länge som möjligt, anpassar de sitt varumärke som arbetsgivare efter den typen av medarbetare de vill attrahera. Däremot poängterar Ainsworth och Purss (2009) att arbetsgivare som anställer säsongsviss kanske inte alltid strävar efter att få medarbetarna att vilja stanna länge. Det går exempelvis att utläsa från STS Språkresor hemsida att ändamålet med texten på hemsidan inte är att attrahera medarbetare som har för avsikt att stanna inom företaget en längre tid då det framkommer att den anställning de erbjuder är tidsbegränsad. På hemsidan står det *”Vi erbjuder något för dig som vill tillbringa större delen av sommaren utomlands”*. Efter vidare granskning av informationen på hemsidan framkommer det att den tidsbegränsade anställningen enbart rör sig om tre veckor (STS Språkresor 2, n.d.). På så sätt har även STS Språkresor anpassat sitt varumärke som arbetsgivare efter den typ av anställda de önskar attrahera, vilket förespråkas av Chambers et al. (1998) samt Christensen Hughes och Rog (2008).

Utifrån informationen på SkiStars hemsida går det att konstatera att de inte fokuserar på att framhålla vilka fördelar som finns med arbetet. Istället framhäver dem vad organisationen förväntar sig av potentiella medarbetare. SkiStar trycker på att deras anställda skall passa in i en företagskultur där lärande, hög prestation, omtanke, gästfokus och stolthet står i fokus

(SkiStar 2, n.d.). Utifrån bland annat Ainsworth och Purss (2009) samt Hjalager och Andersen (2001) teori går det att utläsa att turismbranschen generellt sett har ett negativt rykte beträffande arbetsförhållande och en hög personalomsättningsgrad. Däremot visar intervjuerna med fallföretagen att resebranschen ses som en attraktiv bransch med många ansökningar varje år. Representanten för Fritidsresor förtydligar resonemanget med att påpeka att de lägger mindre vikt vid att marknadsföra sig gentemot potentiella medarbetare, då de är så tursamma att det finns ett starkt intresse för att bli guide eller jobba för dem i utlandet. Även SkiStar håller med om att trycket är hårt på deras destinationstjänster, till säsongen 2011/2012 hade exempelvis liftan i Sälen 800 ansökningar till 40 tjänster. En anledning till att de inte framhäver fördelarna med ett arbete inom organisationen kan vara att de förlitar sig på deras varumärke, då representanten för organisationen menar att många känner till varumärket och att många nyanställda attraherats till företaget på grund av det de hört från tidigare medarbetare och gäster, vilket går hand i hand med Chambers et al. (1998) betydelse av varumärkesidentitet som en del av företagets EVP.

4.4.3 Rykte som en bra arbetsplats

Att inneha ett positivt rykte är enligt Hatum (2010) viktigt för att en organisation på bästa sätt ska ha möjlighet att attrahera duktiga och värdefulla medarbetare. Representanten för STS Språkresor framför att hon litar på att de som tidigare arbetat inom företaget sprider positiv information om företaget via exempelvis Facebook och bloggar. Hon påpekar även att;

”vi kan ju säga vad som helst, men om det inte stämmer överrens med vad de som har jobbat för oss säger, så faller det ju platt i marken” STS Språkresors representant.

Vidare menar hon på att ett personligt engagemang till arbetsplatsen inte bara gör att medarbetare tenderar att stanna länge utan det leder även till att medarbetare säger positiva saker om arbetsplatsen, vilket går hand i hand med Wen Looi et al. (2004) resonemang om att skapa personligt engagemang. Representanten för Nazar trycker på att det är viktigt med nöjda medarbetare då deras guider rekommenderar sina kompisar att söka till företaget. Att få medarbetarna att känna ett personligt engagemang till företaget är således viktigt både för behållande av personal samt för att säkerställa positiv ryktesspridning. Fyra av fem representanter för fallföretagen framhåller att engagemang till organisationen främst skapas genom gemenskap och att de kollegor deras medarbetare arbetar med har stor betydelse, vilket överensstämmer med Ainsworth och Purss (2009) teori. Fritidsresors representant pekar

exempelvis på deras starka företagskultur Blue Spirit, vilken bidrar till att de anställda känner gemenskap och förtroende till ledningen, och representanten för STS Alpessor påpekar att deras medarbetare jobbar nära varandra och blir som en liten familj, vilket uppskattas av guiderna. Även representanten från SkiStar trycker på kollegornas stora betydelse och hon berättar att när en person i en stor kompiskrets slutar, resulterar det ofta i att resterande personer i gruppen även slutar. Således går det att konstatera att kollegorna och sammanhållningen är en bidragande faktor till det personliga engagemang medarbetarna känner, vilket går hand i hand med Wen Looi et al. (2004) resonemang.

Av undersökningen går det att utläsa att alla företag arbetar med sitt arbetsklimat så att de anställda känner engagemang. Vilket i sin tur visar att företagen bryr sig om sina anställda vilket Earl (2003) påpekar är viktigt för att erhålla ett högt EVP. Det skapar även emotionella band till anställda vilket Hatum (2010) påpekar är viktigt för positiv ryktesspridning och personligt engagemang. När det här personliga engagemanget skapas stannar medarbetare längre vilket även gör det enklare för företaget att urskilja talanger då medarbetarna får tid att utvecklas och växa.

4.4.4 Att hitta balansen

Alla företag arbetar med metoder som syftar till att få medarbetarna att trivas så bra som möjligt på sin arbetsplats. Utifrån de förutsättningar som finns i branschen strävar alla företag även efter att göra arbetsförhållandena så bra som möjligt för deras anställda, vilket kan kopplas till Baums (2008) teori om att ett speciellt fokus bör ligga på balansen mellan arbetsliv och privatliv, då arbete inom tursimbranschen ofta är emotionellt påfrestande. Representanten för Nazar berättar exempelvis att företaget satsar på bra boende och ledighet för sina anställda, då det inte alltid är en självklarhet på en utlandsdestination. Representanten för Fritidsresor påpekar att eftersom deras medarbetares arbetstider varierar och sträcker sig över hela dygnet, är deras anställda alltid garanterade en och en halv dags ledighet i veckan. Även representanten för STS Alpessor framhåller vikten av ledighet och berättade att deras anställda ska vara noga med att ta hand om sig själva. De här aspekterna visar på att reseföretagen är måna om sina anställda vilket går hand i hand med Carless och Wintles (2007) tankegångar om att det är viktigt att värna om sina anställda och se till deras behov. Att arbeta med principer som berör balansen mellan arbetsliv och privatliv kan således ses som en metod för att behålla värdefulla medarbetare.

4.4.5 Det lilla extra

Under intervjuerna med fallföretagens representanter framkom det att ingen av företagen erbjuder monetära medel som belöning. Representanten för SkiStar sa klart och tydligt att *”lönen och förmåner och så vidare är ett farligt spel när man ska börja bjuda på det”*. Vilket rimmar väl med Chambers et al. (1998) resonemang om att monetära medel inte är det mest effektiva kompensations sättet. Däremot framkom det att fallföretagen använder sig av en rad olika metoder som berör belöningar och förmåner för de anställda. Representanten för Nazar berättar exempelvis att de anställda efter genomförd säsong får tillbaka 50 procent av den kursavgift de betalat för sin grundutbildning till Nazar Guide Academy. Resterande 50 procent får medarbetarna tillbaka då de fullföljer två säsonger hos företaget, vilket tyder på att Nazar har ett långsiktigt tankesätt beträffande kompensation vilket Hatum (2010) förespråkar. Även SkiStar har ett långsiktigt tankesätt kring kompensation då de precis dragit igång ett samarbete med Dalarnas högskola för att erbjuda sin medarbetare studier under den period SkiStar inte kan erbjuda arbete. Genom det här samarbetet vill Skistar kunna erbjuda sina anställda att kunna vara kvar på samma ort året om. Nazar kompenserar även sina anställda i form av hjälp med utbildning och körkort då de under lågsäsong inte kan erbjuda sina säsonganställda jobb. Enligt Nazars representant är det här en metod för att behålla värdefulla medarbetare. Representanten från Fritidresor påpekar att de är ett av få reseföretag som erbjuder sina anställda en fast åretruntanställning och ligger lite högre i lön än sina konkurrenter. Under intervjuerna med STS Språkresor och STS Alpresor framkommer det inte att de erbjuder några specifika belöningar eller kompensationer.

4.5 Möjlighet till karriär

Under intervjun med Jan-Henrik Nilsson återkom han vid ett flertal tillfällen till att det finns en så kallad flaskhals inom turismbranschen, som enligt honom innebär att det finns få jobb med ledande positioner i förhållande till antalet jobb på grundnivå. Även representanterna för STS Alpresor och SkiStar framför att det finns ett stort gap mellan de säsonganställda och de högre positionerna i organisationen. Således styrks Christensen Huges och Rogs (2008) påstående om att turismbranschen bland annat karaktäriseras av få beföringsmöjligheter. Representanten för SkiStar beskriver att flaskhalsen inom organisationen beror på att basnivån, alltså de säsonganställda ute på destinationerna, är väldigt bred och det finns få ledande positioner och ännu färre platser på huvudkontoret. Hon poängterar att den breda basnivån innefattar en rad olika arbetsområden och uppgifter som medarbetarna kan skifta

mellan, dock ligger alla på ungefär samma kunskapsnivå. Den här faktorn kan således vara en av anledningarna till att de två fallföretagen som verkar inom just skidbranschen upplever ett gap mellan de säsongsanställda och de högre positionerna, och ett sådant gap kan tänkas försvåra en karriärklättring inom organisationen. Övriga tre fallföretag ser däremot inga flaskhalsar utan påstår att det är mycket möjligt att avancera upp till huvudkontoret. Representanten för STS Språkresor framhåller att det är ett rörligt företag med mycket förändringar där även personalen kontinuerligt rör på sig, precis som i turismbranschen överlag och att det på så sätt är möjligt att avancera upp till huvudkontoret. Representanten för Fritidsresor betonar att de utlandsanställda som har som ambition att klättra inom organisationen har möjlighet till det. Den största begränsning till ett arbete på huvudkontoret handlar i stort sätt om att det måste finnas en ledig position men att det i övrigt finns en väg från botten till toppen. Enligt Fritidsresors representant har de en strategi som innebär att de rekryterar från utlandsorganisationen både till ledande positioner men även till exempelvis IT- och till säljavdelningen.

Trots att synen på de karriärmöjligheter som råder inom branschen skiljer sig åt mellan reseföretagens representanter, verkar det finnas en önskan av att rekrytera till huvudkontoren från destinationerna. Vilket går att utläsa då fyra av fem representanter från fallföretagen som idag har ledande positioner i organisationerna, tidigare arbetat som guider eller säsongspersonal i respektive organisation. Representanten för Fritidsresor berättade exempelvis under intervjun att hon började arbeta inom organisationen som guide och avancerade sedan inom utlandsorganisationen för att slutligen få jobb på huvudkontoret. Även representanten för SkiStar har gått från botten av organisationen till att tillsammans med kollegor utveckla den position hon besitter idag. Även representanterna för STS koncernen har tidigare arbetat på grundnivå inom organisationerna och gemensamt för båda är att de blev headhuntade upp till huvudkontoren. De olika representanternas bakgrundshistorier tyder på att det finns möjlighet till karriärklättring inom fallföretagen vilket enligt Chambers et al. (1998) är en effektiv metod för att behålla talanger.

4.5.1 Behov av akademisk utbildning för att klättra

En aspekt som både representanten från Nazar och SkiStar framförde i fråga om avancemang till huvudkontoret var att avsaknad av en akademisk utbildning kan minska möjligheten att nå dit. De menade att många tjänster på huvudkontoret som exempelvis berör ekonomi, webb och marknadsföring, kräver speciella kompetenser framför erfarenhet från destinationerna.

Under intervjun med Jan-Henrik Nilsson framförde han att det finns ett behov av personer med akademisk utbildning inom turismbranschen. Han anser att hela turismbranschen lider av att inte vara professionaliserad och menade att i samband med att branschen växer och blir mer komplex är den även i allt större behov av utbildade människor, vilket även ligger i enlighet med Hjalager och Andersens (2001) studier. Däremot påpekar Jan-Henrik Nilsson samtidigt att det är bra att personer längst ner i organisationen avancerar uppåt, då han menar att de som arbetar som exempelvis guider har ett genuint intresse för branschen, vilket bidrar till att de tar med sig det engagemanget även i högre led. En akademisk utbildning för personer i de lägre leden kan således vara fördelaktigt för att möjliggöra ett avancemang till toppen och samtidigt säkerställa ett genuint intresse för branschen.

4.5.2 Resebranschen som en språngbräda

Under intervjun med Jan-Henrik Nilsson belyste han en svårighet med att få in akademiskt utbildade personer i turismbranschen då han ansåg att det finns få arbetsuppgifter som fodrar en akademisk utbildning. Han påstod att många högutbildade ser ett jobb inom turismbranschen som en bra merit, vilket han även anser att det är, men att majoriteten tenderar att sedan röra sig vidare till andra branscher. Det här påståendet stärker således Hjalager och Andersens (2001) teori där de framhåller att personer med akademisk utbildning ofta ser ett arbete inom turismbranschen som språngbräda till en annan bransch. Representanten för STS språkresor pekade även på en problematik som innebär att det är många som enbart ser jobbet som ett roligt men tillfälligt säsongsjobb och därför inte frågar efter karriärmöjligheter eller är intresserade av att avancera. De här påståendena kan dels beror på de samhällsförändringar som bland annat Hatum (2010) konstaterat, som lett till att människor tenderar att byta jobb allt oftare. En annan orsak kan vara den brist på kunskap angående karriärmöjligheter inom turismbranschen som Littlejohn och Warson (2004) resonerar kring. Representanten för Nazar nämner exempelvis att då det är många unga som söker jobb inom resebranschen vet de inte alltid vad de kan efterfråga hos en ny arbetsgivare. Representanten för Nazar tog även upp svårigheter med att behålla säsongsanställda och få de att avancera, då han i enlighet med en rad författare påpekade att anställda idag inte är knutna till en arbetsplats livet igenom på samma sätt som de var för några år sedan, då arbetsmarknaden är mer mobil idag. Vidare tryckte han på att för att en anställd överhuvudtaget ska vilja stanna måste det finnas utvecklingsmöjligheter inom organisationen, vilket går hand i hand med Hatums (2010) teori.

4.5.3 Hur ser karriärklättringen ut?

En karriärklättring inom organisationen handlar enligt representanterna från fallföretag inte enbart om att få en position på huvudkontoret. Representanterna för Fritidresor och Nazar framför att karriärklättring nere på destinationerna är vanligt då det finns en rad olika positioner. Första steget i trappan hos Fritidsresor är Servicechef och Team Manager och sedan kan de anställda gå vidare till att bli Destinationschef. På Nazar har guiderna möjlighet att bli Team Leader för att sedan avancera vidare till Supervisor och i nästa steg Destination Manager. De här positionerna söker guiderna till själva innan säsongens början. Däremot framförde representanten från organisationen en begränsning i karriärklättringen ute på destinationerna på grund av organisationens småskalighet, då de högre positionerna är få. STS språkresor och STS Alpresor påvisar även begränsningar på grund av organisationernas storlek. Den avancering STS Alpresor kan erbjuda sina guider är att bli platschef och på STS Språkresors är den klättringen som erbjuds på destinationerna att bli platsansvarig efter att ha arbetat som ledare. SkiStar skiljer sig från övriga fallföretag då de trots sin storlek enbart tillhandahåller ett steg uppåt att klättra, men istället erbjuder utveckling i sidleds där mer ansvarstagande är en del i denna utvecklingsprocess, istället för en karriärklättring i hierarkisk ordning. Som tidigare nämnts har SkiStar en bred basnivå med olika arbetsområden vilket enligt SkiStars representant medför att medarbetarna kan byta arbetsområde och på så sätt lära sig nya uppgifter och hela tiden utvecklas. Att erbjuda att kontinuerligt lärande upprätthåller enligt Hatum (2010) en långsiktig relation och kan på så sätt, precis som karriärklättring, ses som en metod för att behålla värdefulla medarbetare.

4.5.4 Utvecklingsmöjligheter inom resebranschen

Utöver möjligheten att lära sig nya arbetsområden arbetar SkiStar med att dela ut mer ansvar till duktiga medarbetare. Även på STS Alpresor och Nazar delas det ut mer ansvar och förtroende och representanten för Nazar framhåller att det bidrar till att få organisationens talanger att växa. Han förtydligar att trots brist på positioner i utlandsorganisationen finns det en hierarki i beslutsfattande och ansvarstagande. Representanten från Nazar uttrycker det såhär; *”Om man inte kan avancera så måste man i vart fall bli bättre på något”*. STS Språkresor har en annan metod för att erbjuda utvecklingsmöjligheter som innebär att de som arbetat inom organisationen i minst två år har möjlighet att få arbeta på speciellt attraktiva destinationer utanför Europa. Ovan nämnda metoder kan ses som organisationernas sätt att erbjuda ett utbud av utvecklingsmöjligheter som drar fördel av individernas kompetens, och

därmed kan likheter med Hatums (2010) teori om karriärportfölj fastställas. Således har de organisationer som inte har möjlighet att erbjuda karriärklättring i form av många steg inom organisationen möjlighet att behålla sina medarbetare med hjälp av att ha ett brett utbud av andra utvecklingsmöjligheter. Representanten för SkiStar styrker Hatums (2010) teori om vikten av kontinuerligt lärande, då hon under intervjun berättade att hon trots tio år inom företaget aldrig känt ett behov av att söka sig någon annanstans då hon upplevt att hon hela tiden utvecklats.

Utöver de utvecklingsmöjligheter som nämnts erbjuder reseföretagen även utbildningar i olika utsträckning. Gemensamt för samtliga företag är att de erbjuder grundutbildning eller introduktionsutbildning i anknytning till anställningens start. I de här utbildningarna presenteras bland annat företaget, yrket och arbetsuppgifterna och fokuserar således på de specifika uppgifter individerna kommer utföra. Fritidsresor, SkiStar och STS Alpresor erbjuder även vidareutbildning för de som har som ambition att bli chef av något slag på destinationerna. Vidare erbjuder Fritidsresor ett mentorskap för tänkta destinationschefer, med kontinuerligt lärande och utveckling, vilket enligt organisationens representant bidrar till att de tänkta destinationscheferna känner att de kontinuerligt lär sig nya saker istället för bara under ett par dagars utbildning. Enligt Fritidsresors representant är mentorskapet en metod för att behålla organisationens viktigaste talanger, vilket enligt Hatum (2010) är en effektiv metod då en långsiktig relation upprätthålls.

4.5.5 Utveckling kontra karriärklättring

Med grund i ovanstående resonemang går det att konstatera att fallföretagen skiljer sig åt i fråga om både karriärsteg samt i vilken utsträckning de erbjuder utbildning och utveckling. Gemensamt för samtliga fallföretag är att de erbjuder personlig utveckling i form av varierade metoder, vilket förespråkas av Hatum (2010) för att behålla talanger. Det går även att konstatera att det trots vissa begränsningar finns en möjlighet till karriär inom samtliga fallföretag vilket kan bli en avgörande faktor för att behålla talangfulla medarbetare. Det här påståendet grundar sig i teorin som belyser det ökade behovet av att skaffa sig meriter, vilket Florida (2002) framhåller är extra viktigt för kreativa människor och således även talanger. Att erhålla en högre position eller titel inom en organisation kan ses som en merit och därmed bidra till att öka en individs anställbarhet.

4.6 Kategorisera för att hitta och motivera talanger

Ingen av fallföretagen arbetar idag med att kategorisera sina anställda för att se vilka som har potential för att avancera. Det är upp till de anställda själva att visa intresse för att ta mer ansvar och att de vill vidare. De som är ansvariga för att tillsätta positionerna undersöker sedan hur de anställda som är intresserade av att avancera tidigare presterat, samt vilken potential de har för att ta mer ansvar. Däremot ställer sig de flesta företag positiva till att i framtiden kategorisera de anställda dels för att kunna motivera de som presterar bra att avancera och dels för att få en bättre överblick av de anställda. Representanten för STS Språkresor anser att om de tydligare hade kunnat se vilka språkreseledare som har potential för att bli platsansvariga skulle de lättare kunna motivera fler till att ta det steget. Representanten för Nazar framför att företaget har planer på att börja kategorisera de anställda utifrån vilka egenskaper de anser vara viktiga för de olika positionerna för att kunna säkerställa att de anställda kan leverera det som förväntas. SkiStars representant skulle i framtiden vilja samla alla CV:n på ett och samma ställe utefter teman för att få en tydligare struktur. Enligt henne strävar företaget åt att bli mer centraliserade och det skulle vara ett led i att få en mer samlad bild av deras anställda. Representanten för Fritidsresor anser det däremot inte som lämpligt att lägga tid på kategorisering i alla led inom själva utlandsorganisationen. Hon anser det inte lämpligt eftersom de arbetar med många unga människor som är väldigt rörliga och kan således ta snabba beslut att sluta, vilket kan relateras till Hjalager och Andersens (2001) teori om att jobb inom branschen endast ses som tillfälliga. Enligt representanten för Fritidsresor ser de däremot över och rangordnar sina destinationschefer potential till att avancera till positioner på huvudkontoret. Under vintersäsongen då det är lugnare ute på vissa destinationer tar företaget gärna hem destinationschefer med hög potential så de får prova på att arbeta på huvudkontoret. Därigenom kan företaget avgöra om de har potential för att fortsätta upp till den nivån.

4.6.1 Talangpooler för att kontinuerligt utveckla talanger

När det gäller utbildning av destinationschefer arbetar Fritidsresor enligt representanten med en successionsplan. Tidigare utbildade de endast destinationschefer när det blev en vakant tjänst men nu har de en pågående träning för en grupp av medarbetare för att de ska vara förberedda när en position väl blir ledig. Det här arbetssättet är mer i enlighet med Gay och Sims (2006) teori om talangpooler, då det är en grupp med efterträdare som förbereds för en eller flera specifika positioner. Utvecklingen av framtida destinationschefer är en pågående

process tills en position blir ledig och de som är Overseas Operation Managers är mentorer till dem. Skiftet av hur Fritidsresor utbildar sina destinationschefer skedde då de upptäckte att den tidigare utbildningsformen var för intensiv och de insåg att det krävdes mer tid för att göra de anställda bekanta med alla nya termer. Företaget ser det även som ett sätt för att behålla talanger då de kontinuerligt utvecklas, vilket är ett synsätt som stämmer överens med vad Hatum (2010) och Collings & Mellahi (2009) framhåller när de menar att talangpooler kan verka för att underlätta karriärklättringen samt behålla de talanger. Även SkiStar arbetar som tidigare nämnts efter principer som liknar talangpooler då de säkerställer att personer med ansvar lär upp minst två andra personer under säsongens gång. SkiStars representant anser att de har blivit bättre på att inte bli beroende av en person inom ett område, utan att de anställda utifrån sina erfarenheter och baskunskaper även förstå sig på och anpassa sig till andra arbetsuppgifter.

Det framgår inte under intervjun med de övriga företagen att de har något som liknar talangpooler. Nazars representant anser att det inte är möjligt för dem att utveckla flera personer som kan ersätta en tjänst innan den blir vakant eftersom de är ett litet företag. De har istället tjänster som kombinerar flera områden så att de kan verka som back-up för varandra om någon position skulle bli akut vakant. Nazar kan således genom kombinationen av olika arbetsuppgifter motverka att det uppstår en lucka i deras efterträdarled då de har utvecklat personers förmågor till att kunna förstå sig på flera områden inom företaget.

5. Slutdiskussion

I det avslutande avsnittet sammanställs resultatet från analysen i en diskussion i syfte att besvara uppsatsens två frågeställningar. Slutligen redovisas våra slutsatser samt uppsatsens forskningsbidrag och exempel på framtida forskning ges.

5.1 Land i sikte

Bakgrunden till teorin om talent management och behovet av talanger grundar sig i den utveckling som skett i samhället som bidragit till att fler arbetsgivare efterfrågar en mer högutbildad och kvalificerad arbetskraft än tidigare. En talang kan således tolkas vara en person som kan använda en högre utbildning som en färdighet, vilket förbättrar ett företags prestationer. Frågan är om det gäller inom alla branscher. Det här är relaterat till uppsatsens första frågeställning; *Vilken betydelse har en högre utbildning för en talangfull person inom den svenska resebranschen?*

Utifrån uppsatsens fallstudie går det att utläsa att en högre utbildning inte är ett krav för de säsonganställda oavsett vilken nivå de arbetar på inom destinationen. Erfarenhet inom branschen är det som premieras, både vid rekrytering och vid avancemang ute på destination. En högre utbildning verkar däremot vara meriterande i den aspekten att det indikerar att personen i fråga är driven till att utveckla sig. Flera av fallföretagen har högutbildade säsonganställda men de verkar inte eftersträva en karriär inom företagen, utan ser det bara som en språngbräda till en annan bransch. Att de inte eftersträvar en karriär inom företaget kan bland annat bero på de få karriärmöjligheter som framhålls och erbjuds. Då en person vill avancera till huvudkontoret har en högre utbildning större relevans, dock är branscherfarenhet det som främst efterfrågas. En del av fallföretagens representanter ser däremot att ledningen tenderar att satsa på de personer som både har erfarenhet inom branschen samt en högre utbildning, även om en högre utbildning inte är något som specifikt efterfrågas.

Talent management kan uppfattas som en tävlingsinriktad strategi som går ut på att definiera, attrahera och behålla talanger inom företaget. Då en högre utbildning inte är något som efterfrågas för en talangfull medarbetare inom den svenska resebranschen höjer det frågan vilka andra egenskaper och kompetenser som anses speciellt värdefulla. Således leder det in på uppsatsens andra frågeställning; *Hur definierar, attraherar och behåller företag inom den svenska resebranschen talangfulla medarbetare?*

Definition

Det har framkommit att det enbart är fallstudiens största företag som använder begreppet talang för att benämna värdefulla medarbetare. Däremot saknar organisationen en uttalad definition om vad som exakt karakteriserar en talang. När fallföretagens representanter försöker definiera en talangfull medarbetare framkommer det att en talang är en person med hög social kompetens, som är flexibel och ansvarsfull samt driven till att förbättra sig. Representanterna lyfter även fram att personen ska vara i enighet med organisationens värderingar. Organisationernas olika värderingar är således det enda som skiljer fallföretagens definitioner åt. De egenskaper som framhålls definiera en talang i resebranschen kan anses vara abstrakta, då individers uppfattning om vad exempelvis social kompetens är kan skilja sig åt. Således kan komplikationer uppstå när ett företag ska avgöra vem som är mer socialt kompetent än någon annan och därmed avgöra vem som är mest talangfull.

Attrahering

Då fallföretagen har ett stort antal arbetsansökningar till varje säsong kan den svenska resebranschen ses som en attraktiv bransch att arbeta inom, vilket även kan leda till ett större urval av talangfulla medarbetare. Några av fallföretagen trycker på att deras starka varumärke och storskalighet är en källa till den starka attraktionskraften. Fallföretagen lägger även stor vikt vid att se till att arbetstagarna trivs för att på så sätt skapa sig ett gott rykte som arbetsgivare. Även kombinationen av yrke och hobby samt stark gemenskap är faktorer som anses vara värdefulla för attraherandet av talanger. Majoriteten av fallföretagen använder sina hemsidor för att förmedla vad potentiella medarbetare kan förvänta sig av ett arbete hos reseföretagen. På hemsidorna framhåller företagen vilka fördelar ett jobb hos dem innebär. Beroende på vad reseföretagen framhäver på sina hemsidor anpassar en del av dem sitt varumärke efter den typ av talang de söker. Genom ett starkt varumärke, ett gott rykte som arbetsgivare samt lockande information på hemsidorna kan de svenska reseföretagen antas attrahera ett stort urval arbetssökande. Det är sedan under rekryteringsprocessen talangerna identifieras utefter bland annat överensstämmelse med organisationens värderingar.

Bibehållning

Då resebranschen innefattar säsongsanställningar, fokuserar fallföretagen främst på hur de ska få de destinationsanställda att återkomma. När de som anställs delar värderingar med sina kollegor skapas gemenskap och därigenom engagemang till arbetsplatsen. För att skapa engagemang arbetar fallföretagen bland annat med att säkerställa ett företagsklimat som

gynnar gemenskap, samt genom att visa förtroende och uppskattning till de anställda. Samtliga fallföretag arbetar även med att förmedla sanningsenlig information över vad arbetet innebär då arbetsförhållandena inom branschen inte är ideala avseende WLB. Genom att företagen tydligt informerar om arbetsförhållandena kan de i större utsträckning säkerställa att de som anställs har ett genuint intresse för branschen och därför förbiser branschens nackdelar. Tydlig information bidrar även till att undvika missnöje och kan således bidra till att behålla personalen längre. En del av fallföretagen arbetar även med att erbjuda belöningar och kompensationer av olika slag.

Fallföretagen använder få metoder för att specifikt behålla talangfulla medarbetare. Då en talang bland annat definieras som en driven person, värdesätter företagen när individen själv visar framfötterna, vilket resulterar i att det oftast är dem personerna som får möjlighet att klättra inom organisationerna. Syftet med att behålla talanger verkar främst vara för att säkerställa att det ska finnas lämpliga personer som kan avancera till högre positioner. För att höja de säsongsanställdas motivation och få dem att stanna kvar inom organisationen arbetar en del fallföretag med att dela ut mer ansvar och befogenheter. Några av företagen satsar även på att erbjuda en rad utvecklingsmöjligheter. På så sätt träder de mest drivna individerna fram, de får mer branschfarenhet och visar på ett genuint intresse för branschen, vilket kan ses som bra förutsättningar för att ta sig vidare inom organisationen.

I dagsläget har fallföretagen inte någon kategoriseringsmetod för att se vem som presterar bäst. Representanterna ställer sig dock positiva till en kategorisering av de anställda för att på så sätt få en bättre överblick av vilka som presterar utöver det ordinära. Det skulle kunna motivera duktiga medarbetare till att avancera vidare inom organisationen. Det har även framkommit att endast två av fallföretagen arbetar med något som liknar talangpooler. Att införa talangpooler inom fallföretagen skulle kunna vara ett vidare steg för att främja talangfulla medarbetare att utvecklas och således behålla dem inom företaget.

Talent management

Slutligen presenteras svaret på uppsatsens sista frågeställning; *vilken inställning har svenska reseföretag till talent management?* Utifrån fallstudien går det att utläsa att det finns ett intresse för talent management. De flesta representanterna från fallföretagen har hört talas om begreppet, men ingen kan förklara utförligt vad en sådan strategi innebär, vilket troligtvis beror på att det i dagsläget saknas en enhetlig definition av begreppet. Däremot påpekar några av fallföretagens representanter att de är intresserade av att lära sig mer om strategin och att

det finns en möjlighet att implementera delar från den i framtiden. Ett av fallföretagen påpekar att de har ett organisatoriskt tankesätt i likhet med en talent management strategi. Ett annat företag menar på att de önskar en mer samlad syn på personalarbetet inom organisationen vilket går i enighet med talent management. Således går det att dra slutsatsen att det finns en möjlighet att organisationerna i framtiden implementerar en sådan strategi eller delar av den om den blir mer konkret.

5.1.1 Nästa destination, talent management!

Vi har kommit fram till att det inte finns något speciellt fokus kring definition, attrahering och bibehållning av talangfulla medarbetare inom den svenska resebranschen. Fokus ligger idag på att vara en attraktiv arbetsgivare och få de säsonganställda att återkomma i så stor mån som möjligt. Då branschen länge brottats med hög personalomsättning, antar vi att det är en bidragande faktor till att fokus ligger på bibehållning av personal överlag istället för bibehållning av speciellt talangfulla. En annan anledning kan vara att branschen präglas av gemenskap och att alla ställer upp för varandra, vilket inte rimmar med en tävlingsinriktad strategi. Majoriteten av reseföretagen engagerar sig inte i att motivera duktiga medarbetare att avancera inom organisationen, utan det är upp till individerna själva.

Trots det, finns ett uttalat intresse för talent management och några av de principer som förespråkas och således drar vi slutsatsen att fallföretagen förstår relevansen av talent management i den svenska resebranschen, men att de ännu inte är redo att ta det steget. Däremot anser vi att det faktum att uppsatsens största fallföretaget idag använder begreppet talang, och arbetar med en strategi som likas vid talent management, kan driva på andra företag att i framtiden konkurrera på samma sätt. Det här företaget kan fungera som trendsättare och motivera andra företag att gå i samma riktning. Talent management kan även fungera som en marknadsföringsstrategi som kan locka till sig fler högutbildade personer, genom att företagen är tydliga med att erbjuder karriär- och utvecklingsmöjligheter för talangfulla medarbetare. Vi tror att fler högutbildade medarbetare inom branschen skulle kunna bidra med att se branschen utifrån ett annat perspektiv och på så sätt se vad som behövs göras för att utveckla branschen ytterligare. Då det i dagsläget saknas exakta riktlinjer för en talent management strategi, skulle företag i resebranschen själva behöva lista ut hur de kan använda sig av strategin och på så sätt utveckla metoder som passar just dem. Det skulle i sin tur kunna driva på utvecklingen av begreppet samt forskning kring talent management inom branschen.

5.2 Resan fortsätter

Då vi har valt att intervjua företagets personalansvariga förstår vi att det kan finns en risk, då de har ett intresse av att marknadsföra sig som en bra arbetsplats och därigenom försköna hur de arbetar med sin personal. Om vi hade haft mer tid hade vi även kunnat ta kontakt med personalen och frågat hur de upplevde företagets satsningar på dem och därigenom fått en mer realistisk bild av personalarbetet. Dock framkom det som tidigare nämnts, att företagen har ett intresse av det resultat vi kommer fram till och därför utgår vi från att de ser en vinning i att återge så realistiska svar som möjligt. Med en vidare tidsram hade mer tid även kunnat läggas på fler kvalitativa intervjuer och därigenom hade en mer generaliserad bild av den svenska resebranschen kunnat göras. Däremot har vi konstaterat att det finns ett intresse av talent management och att det finns en relevans av att använda sig av en sådan strategi inom resebranschen. Då vi upplevt en brist på forskning kring talent management inom turismbranschen anser vi att uppsatsens resultat även bidragit till att öppna upp för vidare forskning inom området.

5.2.1 Till nya upptäckta destinationer

Förslag på vidare forskning skulle kunna vara:

- Vidare undersöka om en talent management strategi kan utmynna i lönsamma resultat genom att under några år studera ett företag inom turismbranschen som arbetar med talent management.
- Undersöka utifrån de anställda inom resebranschens perspektiv, hur de ställer sig till talent management och om en sådan strategi skulle kunna motivera de att stanna längre inom organisationen.
- I större utsträckt undersöka om en implementering av talent management skulle kunna attrahera fler akademiker till turismbranschen.

6. Källförteckning

Skriftliga källor

Ainsworth, S. & Purss, A. (2009). Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers. *Personnel Review*. 38(3):217-235

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 9(4): 49–61

Barney, J.B & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37 (1): 31-46

Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004) *The talent management handbook - creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.

Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7):720-729

Brown, P. & Hesketh, A. (2004). *The Mismanagement of Talent*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carless, S.A. & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*. 15(4):394-404

Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin, S. M. & Michaels III, E. G. (1998). The war for Talent. *The McKinsey Quarterly*. 3:44-57

Christensen Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7):743-757

Collings, D.G. & Mellahi, K., (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 19(4): 304-313

D'Annunzio-Green, N., (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7):807-819

Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P. & Orme, S. (2007). *Talent Assessment*. Hampshire: Gower Publishing

Deery, M. & Jago, L. (2009). A Framework for Work-Life Balance Practices: Addressing the Needs of the Tourism Industry. *Tourism and Hospitality Research*. 9(2): 97–108

Earle, H.A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*. 2(3): 244-257

Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books

Gay, M. & Sims, D. (2006). *Building Tomorrow's Talent*. Milton Keynes: AuthorHouse

Granberg, O., (2003). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Bokförlaget Natur och Kultur: Stockholm

Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Great Britain: Pettigrew Macmillan

Hiltorp, J-M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*. 17(4): 422-430

Hjalager, A-M. & Andersen, S. (2001). Tourism employment: contingent work or professional career?. *Employee Relations*. 23(2):115-129

Kusluvan, S. and Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*. 21(3):251-69

Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16(2):139-154.

Littlejohn, D. & Watson, S. (2004). Developing graduate managers for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16(7):408 – 414

McKercher, B., Williams, A. & Coghlan, I. (1995). Career progress of recent tourism graduates. *Tourism Management*. 16(7):541-545

Michaels, E., Handfield- Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press

Reed, A. (2001). *Innovation in Human Resource Management: Tooling up for the Talent Wars*. London: CIPD

Raybould, M. & Wilkins H. (2005). Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17(3):203-216

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till från fältstudier*. Malmö: Liber.

Schoug, F. (2003). Politiken i kunskapssamhället. I: Idvall, M. & Schoug, F. (Red.). *Kunskapssamhällets marknad*. S.7-27. Lund: Studentlitteratur

Sturges J. E. & Hanrahan K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing. *Qualitative Research*. 4(1):107-118

Templer, A.J. & Cawsey, T. F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio Careers. *Career Development International*. 4(2):70-76

Thorne, K. & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent; how top companies recruit, train and retain the best employees*. London: Kogan Page

Vaiman, V. & Vance, C.M. (2008). *Smart Talent Management, Building knowledge assets for competitive advantage*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Webbkällor

CIPD (2011). *Talent Management: an overview* [online]. Chartered Institute of Personnel and Development. Hämtad från <<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>> [Läst den 14 april, 2012]

Fritidsresor 1 (n.d.). *Fritidsresor Sverige* [online]. Fritidsresor. Hämtad från <<http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/Researrangorer/>> [Läst den 10 april, 2012]

Fritidsresor 2 (n.d.). *Lediga jobb hos Fritidsresor* [online]. Fritidsresor. Hämtad från <<http://www.fritidsresor.se/36665/arbete-hos-Fritidsresor/>> [Läst den 15 april, 2012]

Guthridge, M., Komm, A. & Lawson, E. (2008). Making Talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, sid. 48-59. [online]. McKinsey & Co. Hämtad från <http://www.dnlglobal.com/includes/repository/newsitem/TheMcKinseyQuarterly01_08.pdf> [Läst den 9 april, 2012]

Leth, G. & Thurén, T. (2000). *Källkritik för Internet* [online]. Styrelsen för psykologiskt försvar, Stockholm. Hämtad från <https://www.msb.se/Upload/Produkter_tjanster/Publikationer/SPF/kallkritik_internet.pdf> [Läst den 11 maj, 2012]

Nazar 1 (n.d.). *Pionjäråren* [online]. Nazar. Hämtad från <http://www.nazar.se/about_nazar/historik> [Läst den 10 april, 2012]

Nazar 2 (n.d.). *Arbeta hos Nazar* [online]. Nazar. Hämtad från <http://www.nazar.se/info/om_nazar/about_nazar/_job> [Läst den 15 april, 2012]

NE: Humankapital (2012). *Humankapital* [online]. National Encyklopedin. Hämtad från <<http://www.ne.se/lang/humankapital>> [Läst den 5 maj, 2012]

NE: Talang, (2012). *Talang* [online]. National Encyklopedin. Hämtad från <http://www.ne.se/sve/talang> [Läst den 4 maj, 2012]

SkiStar 1 (n.d.). *Vår verksamhet* [online]. SkiStar. Hämtad från <http://corporate.skistar.com/templates/WideColPage.aspx?id=262> [Läst den 10 april, 2012]

SkiStar 2 (n.d.). *HR-vision* [online]. SkiStar. Hämtad från <http://corporate.skistar.com/templates/NormalPage.aspx?id=105> [Läst den 15 april, 2012]

Strack, R., Caye, J-M., Leicht, M., Villis, U., Böhm, H. & McDonnel, M. (2007). *The future of HR in Europe: Key Challenges Through 2015* [online]. The Boston Consulting Group. Hämtad från <http://www.bcg.com/documents/file15033.pdf> [Läst den 13 april, 2012]

STS Alpresor 1 (n.d.). *STS - din partner inom utlandsstudier och resor, sedan 1958* [online]. Hämtad från http://www.sts.se/sweden/about_sts/ [Läst den 10 april, 2012]

STS Alpresor 2 (n.d.). *STS Alpresor reseledarkurs* [online]. Hämtad från <http://www.stsalpresor.se/reseledare/svensksommar/presentation.php> [Läst den 15 april, 2012]

STS Språkresor 1 (n.d.). *STS Student Travel Schools* [online]. STS Sverige. Hämtad från http://www.sts.se/sweden/ls/om_sts/ [Läst den 10 april, 2012]

STS Språkresor 2 (n.d.). *Jobba hos STS under sommaren* [online]. Hämtad från <http://www.sts.se/sweden/ls/jobb/> [Läst den 15 april, 2012]

Terpstra, P. (2011). *Fakta om Svensk turism 2010* [online]. Tillväxtverket. Hämtad från <http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?id=1618> [Läst den 15 april, 2012]

Wen Looi, P., Marusz, T. & Baumruk, R. (2004). *What makes a best employer?: Insights and Findings from Hewitt's Global Best Employer's Study* [online]. Hewitt Associates. Hämtad från <http://www.northstarhr.com/pdf/documents/BestEmployer.pdf> [Läst den 25 april, 2012]

Wikipedia (n.d.). *Christofer Columbus* [online]. Wikipedia. Hämtad från http://sv.wikipedia.org/wiki/Christofer_Columbus [Läst den 20 maj, 2012]

Årsred. Fritidsresor (2010). *Fritidsresor AB: Årsredovisning och revisionsberättelse för 2009-10-01-2010-09-30* [online]. Fritidsresor AB. Hämtad från <http://ret-web05.int.retriever.no/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5562116615> [Läst den 10 april, 2012]

Årsred. Nazar (2011). *Nazar Nordic AB: Räkneskapsåret 2010-10-01-2011-09-30* [online]. Nazar Nordic AB. Hämtad från <http://ret-web05.int.retriever.no/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5566494174> [Läst den 10 april, 2012]

Årsred. SkiStar (2011). *Årsredovisning för SkiStar AB (Pbl) 1 september – 31 augusti 2011* [online]. SkiStar Aktiebolag. Hämtad från <<http://ret-web05.int.retriever.no/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5560936949>> [Läst den 10 april, 2012]

Årsred.STS Alpresor (2010). *STS Alpresor AB: Räkenskapsåret 2010*. STS Alpresor AB. Hämtad från <<http://ret-web05.int.retriever.no/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5562609759>> [Läst den 10 april, 2012]

Årsred. STS Språkresor (2010). *STS Student Travel Schools AB: Årsredovisning för räkenskapsåret 2010* [online]. STS Student Travel Schools AB. Hämtad från <<http://ret-web05.int.retriever.no/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5560839358>> [Läst den 10 april, 2012]

Muntliga källor

Camilla Sundqvist, Personalansvarig i Sälen, SkiStar. Intervju den 27 april, 2012 (kl.08.30–09.30)

Charlotta Junger, Recruitment Manager, STS Språkresor. Intervju den 23 april, 2012 (kl.11.40–12.40)

Christoffer Gillborg, HR-Adviser/Financial Admin, Nazar. Intervju den 24 april, 2012 (kl.15.10–16.05)

Ebba Gustafsson, Personnel Coordinator, STS Alpresor. Intervju den 23 april, 2012 (kl.10.00–11.00)

Jan-Henrik Nilsson, Universitetslektor, Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Intervju den 16 april, 2012 (kl 15.07–16.09)

Sara Lönnberg, Overseas Operation Manager, Fritidsresor. Intervju den 20 april, 2012 (kl.14.00-15.00)

Bilaga 1. Semistrukturerad intervjuguide till fallföretag

Human resource

- 1) Kan du berätta lite om din bakgrund, hur länge du har arbetat i branschen och hur länge du varit anställd inom företaget och den positionen du besitter idag?
- 2) Hur ser er HR avdelning ut och hur förhåller den sig till resten av organisationen? Vad är era största ansvarsområden?
- 3) Vilka anser ni vara företagets största konkurrensfördelar? Varför?
- 4) Har ni några speciella strategier eller metoder för att göra era anställda till en konkurrenskraftig fördel? Skulle ni kunna/behöva ansätta mer resurser för att utveckla ert kapital?

Organisationen och branschen

- 5) Vad karaktäriseras generellt de anställda inom ert företag av?
- 6) Är en akademisk utbildning meriterande när en person söker till en säsongsanställning eller premieras arbetslivserfarenhet framför det? Anses en akademisk utbildning vara viktigt då en person vill avancera inom organisationen?
- 7) Angående se säsongsanställda, hur länge varar en säsong och har de möjlighet att arbeta året runt? Hur länge stannar generellt de anställda inom företaget?
- 8) Erbjuder ni något speciellt för att era anställda ska vilja stanna kvar?
- 9) Vad skulle ni säga skiljer en anställning hos er gentemot era konkurrenter? Vad kan ni erbjuda era anställda som inte era konkurrenter kan?
- 10) När ni intervjuar potentiella medarbetare, är det då något speciellt som framkommer att de tycker är viktigt att ni erbjuder dem som arbetsgivare?
- 11) Hur gör ni för att se till att de anställda är i enlighet med era värderingar och er vision?
- 12) Hur arbetar ni för att skapa ett gott rykte om er som arbetsplats och hur vet de anställda vad de kan förvänta sig av er som arbetsgivare?

Talent management och talang

- 13) Hur skulle du definiera en talangfull medarbetare för er, vilka egenskaper, kompetens och sociala förmågor är viktiga?
- 14) Har du hört talas om strategin talent management?
Är det ett tänk som ni har? Är det något ni implementerar här? Hur/Varför?

- 15) Har ni någon strategi för att behålla värdefulla eller talangfulla personer inom företaget? Satar ni lika mycket på alla eller lägger ni fokus på speciella? Är det en del av er företagsstrategi?
- 16) Hur ser karriärklättringen ut inom er organisation?
- 17) När en ledande eller annan viktig position blir vakant försöker ni då först hitta en ersättare inom organisationen eller försöker ni få in någon utifrån?
- 18) Kategoriserar ni era anställda på något vis efter till exempel prestationsnivå eller potential, för att till exempel säkerställa att det finns ersättare till viktiga positioner?

Bilaga 2. Semistrukturerad intervjuguide Jan-Henrik Nilsson

Intervjuguide för intervju med Jan- Henrik Nilsson

- 1) Kan du börja med att berätta lite om dig själv? Vad har du för bakgrund och hur du hamnade här?
- 2) Var du med och startade upp utbildningen, varför startades den? Finns det ett behov av att ha både en kandidat och masterutbildning?
- 3) Varför behövs utbildningen Service Management Turism? Varför har det inte funnits tidigare? Är det något som har skett i samhället som har gjort att en sådan här utbildning behövs nu eller har den alltid behövts?
- 4) Turismbranschen har växt otroligt mycket de senaste åren, tycker du att utvecklingen har gått för fort fram? Har turismbranschen hängt med i fråga om rätt person på rätt plats?
- 5) Varför tycker du att folk inom turismbranschen behöver högutbildas?
- 6) Har du sett någon förändring inom branschen som har gjort att det krävs högutbildade människor?
- 7) Har ni följt upp vart studenterna tar vägen? I så fall, stannar dem kvar inom den tänka branschen efter avslutad utbildning?
- 8) Tror du att det kommer att ske ett skifte i framtiden, där turismbranschen kommer att efterfråga högre kompetens eller kommer det alltid att vara en bransch som symboliseras med låg status och inga möjligheter för att göra karriär?
- 9) Vi har läst att inom turismbranschen så är det generellt sätt svårt att göra karriär, har du någon annan uppfattning om det?
- 10) Vad tror du att den största konkurrensfördelen inom branschen kommer att vara i framtiden?
- 11) Hur skulle du beskriva en talangfull människa inom turismbranschen? Egenskaper, kompetens och förmågor?
- 12) Vad är skillnaden mellan de egenskaper och kompetens som krävs av en person som är verksam i tjänsteföretag än i tillverkningsföretag?
- 13) Sammanfattningsvis så riskerar turismindustrin att bli kvarlämnad med de unga, lågutbildad arbetskraft. Kvalificerade personer har gått vidare till andra arbetsgivare. Tror du att det kommer att se ut så här i framtiden eller har du något annat framtida scenario i åtanke?